



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ingeniería Industrial

Trabajo de Diploma

Título: Procedimiento de gestión de cambio mediante el enfoque de procesos para la EICMA, Cienfuegos

Autor: Deyaray Lázara González Ramírez

Tutor: MSc. Lourdes Alejandra de León Lafuente

Curso 2015 - 2016

“Año 57 de la Revolución”.

PENSAMIENTO

Pensamiento

“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”

Albert Einstein

DEDICATORIA

Dedicatoria

A mi madre, mi padre, mi hermana y a mis dos sobrinas que estuvieron conmigo desde el principio de mis estudios,
por su sacrificio y apoyo incondicional, y por saber inculcarme que las cosas importantes como el conocimiento siempre valen mucho. En especial a ellos, por ser parte de esta historia como un gladiador.

A mi tutora Lourdes por ser la pieza fundamental en este rompe cabezas, por ser mi amiga, mi compañera, mi confidente, su apoyo fue esencial para realizar la investigación.

A mis compañeros de estudio de estos maravillosos 6 años de universidad,
por sus experiencias, conocimientos y por todos los momentos que compartimos.
Junto a ellos el camino fue mucho más fácil.

A mi esposo,
porque siempre estuvimos juntos en esta batalla
a pesar de todos los momentos difíciles.

A todas las personas que hicieron posible mi formación
como un profesional respetable y con nuevas ideas ante la vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos

Mi agradecimiento está dirigido a todas las personas que contribuyeron con su aporte a la realización de la investigación.

A mi tutora Lourdes,
por ser mi guía durante este importante paso de mi formación profesional,
sin su ayuda no hubiera podido lograrlo y doy gracias por poder contar con ella incondicional en todo momento..

A Damayse,
por ser mi oponente y por su aporte imprescindible para la realización de este proyecto.

A mis compañeros de trabajo,
por permitirme un espacio para lograr esta investigación.

A mi familia,
por su paciencia y apoyo incondicional.

A mi madre, mi padre, mi hermana, mis sobrinas y mi esposo,
por formar parte de mi crecimiento como persona.

***A todos,
Muchas Gracias.***

RESUMEN

Resumen

El trabajo titulado “Procedimiento de gestión de cambio mediante el enfoque de procesos para la EICMA, Cienfuegos”, tiene el objetivo de diseñar un procedimiento para gestionar el cambio mediante el enfoque de procesos que contribuya a la gestión empresarial de la EICMA en función de dar repuesta y cumplir los aspectos concernientes a la gestión del cambio y transformación acorde a particularidades en el contexto cubano y en especial a las nuevas tendencias del sector agrícola. El resultado de la investigación ha sido estructurado en tres capítulos: **Capítulo 1:** Estado del arte y la ciencia sobre la gestión del cambio y transformación organizacional. **Capítulo 2:** Caracterización del objeto de estudio y estudios de metodologías aplicadas en Cuba. **Capítulo 3:** Diseño de un procedimiento para el proceso de cambio a través del enfoque de procesos. Conclusiones y recomendaciones. Bibliografía y Anexos. La importancia del trabajo está dada por el valor social y metodológico, que se manifiesta en la generación y socialización de conocimientos, habilidades y comportamientos que aumentan la capacidad de cambio de la organización. Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes métodos, como son: el enfoque de sistema, métodos y técnicas de solución de problemas, el método histórico lógico, el comparativo, análisis y síntesis, técnicas de trabajo en grupos, técnicas estadísticas y de cómputo.

SUMMARY

Summary

The work titled "Procedure of administration of change by means of the focus of processes for the EICMA, Cienfuegos", he/she has the objective of designing a procedure to negotiate the change by means of the focus of processes that contributes to the managerial administration of the EICMA in function of being restored and to complete the concerning aspects to the administration of the change and in agreement transformation to particularities in the Cuban context and especially to the new tendencies of the agricultural sector. The result of the investigation has been structured in three chapters: Chapter 1: State of the art and the science on the administration of the change and organizational transformation. Chapter 2: Characterization of the study object and studies of methodologies applied in Cuba. Chapter 3: I design of a procedure for the process of change through the focus of processes. Conclusions and recommendations. Bibliography and Annexes. The importance of the work is given by the social and methodological value that one manifests in the generation and socialization of knowledge, abilities and behaviors that increase the capacity of change of the organization. During the development of the investigation different methods were used, like they are: the system focus, methods and technical of solution of problems, the logical historical method, the comparative one, analysis and synthesis, technical of work in groups, statistical techniques and of computation.

ÍNDICE

Índice

Pensamiento	2
Dedicatoria	4
Agradecimientos	6
Resumen	8
Summary	10
Introducción	15
CAPÍTULO I: Estado del arte y la ciencia sobre la gestión del cambio y transformación, sus particularidades en el contexto cubano	21
1.1- Intervención de alto Impacto. Cambio de paradigmas en la gestión empresarial.....	21
1.2- Teoría de cambio.....	25
1.2.1- Elementos que integran una Teoría de Cambio.....	27
1.2.2- Modelos tradicionales de cambio.....	33
1.2.3- Tendencias actuales de los modelos de cambio.....	37
1.3- La gestión del Cambio y/o transformación organizacional.....	42
1.3.1- Contexto empresarial y procesos de transformación.....	44
1.3.2- El rol de gestión humana en los procesos de transformación.....	46
1.4- Los procesos de cambio y el desarrollo de las TIC.....	47
1.5- Conclusiones del Capítulo I.....	50
CAPÍTULO II: Caracterización del objeto de estudio y estudios de metodologías aplicadas en Cuba	51
2.1- Caracterización de la EICMA Cienfuegos.....	52
2.1.1- Razones que justifican el cambio.....	65
2.2- Estudio de metodologías para el cambio organizacional.....	66
2.3- Conclusiones del Capítulo II.....	74
CAPÍTULO III: Diseño de un procedimiento para el proceso de cambio a través del enfoque de procesos	75
3.1- Procedimiento para el proceso de cambio a través del enfoque de procesos.....	76
3.2- Rediseño del procedimiento para la gestión del cambio en EICMA Cienfuegos.....	80
3.3- Etapa I: Determinación de las razones para el cambio organizacional.....	81
3.4- Etapa II: Caracterización de la organización e identificación de los procesos actuales....	82
3.5- Etapa III: Diagnostico del entorno y de los procesos actuales.....	85
3.6- Etapa IV: Proyección de las soluciones de mejora	88
3.7- Etapa V: Diseño de los procesos de los Centros Multiservicios.....	89
3.8- Conclusiones del Capítulo III.....	93
CONCLUSIONES GENERALES	94

RECOMENDACIONES.....96
BIBLIOGRAFÍA
ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Introducción

Desde hace más de veinte años se ha incidido en que las organizaciones debían cambiar para hacer frente a un entorno económico cambiante, global y con nuevos riesgos. Desde el punto de vista de la estructura, que debe concebirse como una de las principales herramientas para lograr los objetivos estratégicos, los especialistas en dirección destacaban nuevas necesidades: (noviembre 2014, www.revistapymes.es).

- Disponer de organizaciones flexibles y adaptables a los cambios.
- Fortalecer y concentrarse en los procesos que crean valor para los clientes Implantar enfoques multidisciplinares en la gestión.
- Orientar la actividad a los resultados.
- Desarrollar enfoques motivadores en la gestión del talento y las personas.
- Generar mecanismos que faciliten la innovación permanente en productos y procesos...

Las tendencias para organizar las empresas bajo estos parámetros han sido diversas. Por supuesto, todas no son ni generalizables ni aplicables, aislada o simultáneamente, para todo tipo de negocios.

Los cambios que se están produciendo en el ámbito socioeconómico cubano son tan importantes, tan profundos y a tal ritmo, que ya ha comenzado a sentirse los efectos en las empresas. En este contexto de incertidumbre no son suficientes los análisis convencionales que se alimentan desde y con datos exclusivos del pasado, por lo que se hace imprescindible disponer, además, de nuevas herramientas que exploren e iluminen las posibles evoluciones futuras de problemáticas complejas en las que se ven inmersas las empresas, un pensamiento que lleve a asumir el cambio y/o transformación como un proceso que define el actuar y accionar del sistema empresarial cubano.

En el actual contexto empresarial se habla de cambios relacionados con la búsqueda de la flexibilidad que requieren algo más que la adquisición de nuevas habilidades; implica además un alto nivel de compromiso de todos los directivos y trabajadores con la misión y los objetivos, de nuevas concepciones sobre el aprendizaje, la tolerancia, la ambigüedad, proactividad e integración de manera que contrarreste la dificultad para gestionar el cambio que se acrecienta de manera constante, al centrarse el éxito organizacional cada vez más en el conocimiento, el desarrollo de valores que faciliten una cultura flexible. (Parra, 2006).

En los estudios realizados sobre la gestión de cambios estratégicos por los teóricos cubanos en diferentes organizaciones, se hace referencia a la existencia de una serie de aspectos que han contribuido a la obtención de resultados no favorables en el cumplimiento de los objetivos planteados, señalándose entre ellos: la falta de integración del sistema de decisiones, pobre comunicación, la carencia de liderazgo en los diferentes niveles organizacionales, la falta de preparación de directivos y trabajadores para enfrentar la nueva estrategia y las estructuras jerárquicas.

En el V Congreso del Partido se establece, en la Resolución Económica, la implantación del sistema de dirección por objetivos (DPO), el cual se reafirma en las Cartas Circulares del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro (CECM) al establecer como sistema de dirección la DPO en el marco de la Planificación Estratégica, y en la Resolución Conjunta No. 1/2002 MES – MEP, al establecer la aplicación del concepto Dirección Estratégica por objetivos, con enfoque de valores y plena participación.

Lo anteriormente expuesto ha permitido un enfoque más ordenado de los cambios continuos en las empresas y de su crecimiento, expresándose este en la aplicación del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial cubano, considerado como el cambio más trascendental, de más alcance, y el de más profundidad en la economía del país.

Dos aspectos claves se señalan en el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, uno vinculado a la movilización de las energías de los trabajadores y la otra con necesaria integralidad de todos los elementos organizacionales de la empresa, ya que esta funciona como un sistema que debe actuar como un todo único. Sin embargo, en la práctica de nuestras empresas, aún se observan tendencias a la gestión funcional y visión a corto plazo, donde se llevan a cabo las funciones dentro de las fronteras de cada departamento con planes de acción operativos insuficientemente coordinados con los objetivos globales de la empresa, donde la urgencia del día a día desplaza a lo estratégico.

Pérez Betancourt señala que: “un problema muy general en los expedientes de perfeccionamiento es la falta de integralidad” y lo ilustra con ejemplos como: “la gente ve separadas la estructura y la plantilla; lo que se dice en el Subsistema de Trabajo y Salarios después entra en contradicción con lo expuesto en el Subsistema de Planificación o en el Subsistema de Calidad”.

Por su parte, José Luis Rodríguez indica que “todavía resultan elevados los recursos que demandan las empresas para cumplir sus objetivos” Y es que mientras subsistemas como el de Organización de la Producción de bienes y servicios, o el de Organización y normación del trabajo, o el de Planificación, o el de Mercadotecnia, por citar algunos, no estén suficientemente integrados en el proceso estratégico bajo un esquema común, se desperdiciarán esfuerzos para impulsar el cambio en la empresa, y su perfeccionamiento tendrá un bajo impacto, en términos de resultados, si lo comparamos con las reservas de eficiencia que todavía quedarían ocultas. 2007.

Si bien la DPO y el Perfeccionamiento Empresarial son los antecedentes más inmediatos de la Dirección Estratégica Integrada, Morales Cartaya la ubica en un marco más amplio cuando plantea que: “la verdadera integración parte de la esencia del modelo político-económico socialista de Cuba, con el pueblo trabajador como dueño de los medios de producción y de la riqueza que se reparte equitativamente, trabajando por construir una sociedad de justicia”. Lo cual reafirma que los trabajadores son los protagonistas de la integración en la empresa.

En la ISO 9001:2015, se plantean los principales cambios hacia los que debe estar enfocada las organizaciones para dar respuesta al perfeccionamiento del sector empresarial cubano:

- Nueva estructura de contenidos y requisitos
- Consideración el entorno socioeconómico de la organización
- Profundizar en el enfoque por procesos
- El concepto cliente pasa a ser parte interesada dentro del proceso
- Se incide en la mejora continua y
- Se incorpora la gestión del cambio

De esta situación por supuesto no escapa el sector agroindustrial del país y en particular la EICMA, sustituir los esquemas tradicionales de gestión por sistemas gerenciales más modernos, implica transformaciones profundas, tanto en el pensamiento, como en las acciones y por tanto, en los métodos y filosofías que deben utilizarse, como el enfoque por procesos, que permitan los cambios necesarios para dar respuesta a las exigencias de los clientes y público general.

Es precisamente la gestión del cambio a través del enfoque de procesos, una de las técnicas a implementar como parte de la estrategia de la organización moderna e integrada a la que se

aspira en un futuro mediano, lo que se complementa al tema de la competitividad, ya que no es desconocido que este enfoque continuará siendo en los años venideros la piedra angular para la supervivencia de las empresas. Las organizaciones no competitivas no tienen futuro y no pueden continuar en el mercado más allá de los próximos 2 a 3 años. Esto significa que se está produciendo una selección natural en la cual sólo los más preparados podrán subsistir.

Hoy día los equipos de dirección poseen pocas habilidades para proyectar el futuro, el espíritu de renovación no se ha impregnado en todos sus miembros, reaccionan de forma reactiva a los cambios del entorno, se limitan a cumplir indicaciones del organismo superior, es mínima la creatividad.

La competitividad creciente motiva que los cambios sean constantes y se suceden cada vez con más velocidad. El ejecutivo de hoy no puede esperar la estabilidad de hace 20 años, tiene que vivir forzosamente en el cambio. Las decisiones que se toman hoy pueden no servir mañana, y en este contexto la resistencia de las personas al cambio es el gran enemigo de la empresa, que se ve obligada a realizar los que sean necesarios para ajustarse a las nuevas condiciones, ser competitiva y sobrevivir, sin más garantía de que en el futuro surgirán más cambios para resolver las nuevas situaciones de competitividad que se presenten.

El tema de la resistencia a cambiar es la gran fuerza negativa que se opone al progreso y hace peligrar el futuro. En síntesis: Competitividad, Cambios continuos, Resistencia al cambio, son los tres elementos que ponen en peligro la vida de las Empresas, y que todo el personal de dirección debe conocer, dominar y trabajar prestando una atención primordial con la finalidad de gestionarlos oportuna y adecuadamente.

Por tales problemas se considera oportuno estudiar a profundidad el diseño y funcionamiento de los procesos que están presentes en la organización, con el fin de proceder a mejorarlos o rediseñarlos, según sea la necesidad manifestada en los resultados de la investigación.

A partir de estos elementos se define como **problema:** ¿Cómo contribuir al mejor desempeño en la gestión organizacional de la EICMA acorde a las exigencias del sector agroindustrial que permita su transformación bajo las nuevas necesidades y políticas del Estado socialista cubano?

El objetivo general

Diseñar un procedimiento de gestión de cambio mediante el enfoque de procesos que contribuya a la gestión empresarial de la EICMA.

Objetivos específicos:

1. Analizar del estado del arte sobre los aspectos concernientes a la gestión del cambio y transformación.
2. Describir las características del objeto de estudio y condiciones de cambio.
3. Diseñar el procedimiento para la gestión del cambio con enfoque de procesos.

Justificación de la investigación y valor de la misma.

La importancia del trabajo está dada por el valor social y metodológico, que se manifiesta en la generación y socialización de conocimientos, habilidades y comportamientos que aumentan la capacidad de cambio de la organización.

Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes métodos, como son: el enfoque de sistema, métodos y técnicas de solución de problemas, el método histórico lógico, el comparativo, análisis y síntesis, técnicas de trabajo en grupos, técnicas estadísticas y de cómputo.

El trabajo se estructuró en tres capítulos. Capítulo 1: Estado del arte y la ciencia sobre la gestión del cambio y transformación organizacional. Capítulo 2: Caracterización del objeto de estudio y estudios de metodologías aplicadas en Cuba. Capítulo 3: Diseño de un procedimiento para el proceso de cambio a través del enfoque de procesos. Conclusiones y recomendaciones. Bibliografía y Anexos.

CAPÍTULO I

Capítulo I: Estado del arte y la ciencia sobre la gestión del cambio y transformación, sus particularidades en el contexto cubano.

1.1 Intervención de alto impacto. Cambio de paradigmas en la gestión empresarial.

Intervenciones de alto impacto, costo efectivo, y sostenibles requieren, en principio, un claro entendimiento del conjunto de los elementos, las relaciones, y dinámicas que existen dentro de una determinada realidad. En la medida que exista una comprensión sólida, se podrán formular, validar, implementar, y evaluar de manera más consistente las diversas acciones asociadas a la gestión de un proyecto y/o programa en sus diversos momentos (identificación de necesidades, definición de intervenciones, selección de alternativas, asignación de recursos, implementación de la estrategia, y evaluación y aprendizaje). (Ortiz, 2007).

Procesos formales como Marco Lógico y Teoría de Cambio son ejemplos de enfoques que permiten diseñar, ejecutar, monitorear, y evaluar intervenciones que abordan temas de pobreza, inequidad, retos al medio ambiente, transformaciones esenciales en los procesos organizacionales, etc., como vía de desarrollo sostenible. En la fase de planeamiento, tales enfoques apoyan en gran medida la identificación de resultados de impacto, la comprensión de causalidades, efectos críticos, y la determinación de iniciativas e innovaciones. (Ortiz, 2007).

Una de las herramientas más conocidas para organizar las ideas en una propuesta es el marco lógico (en sus múltiples variaciones); pues este ordena el argumento de una propuesta enfatizando la coherencia de las relaciones lineales entre diferentes niveles (fin, objetivos, efectos, resultados, actividades, etc.). El marco lógico vincula todo, pero su gran limitación es que no intenta sustentar el argumento a nivel de una teoría, además, no enfatiza las importantes relaciones horizontales y multi-direccionales entre los diferentes niveles. The Aspen Institute Roundtable on Community Change. USA, 2006.

En general, la diferencia existente entre estos dos enfoques radica en que Teoría de Cambio se fundamenta más en pensamiento de sistemas, en la apertura a múltiples niveles de resultados intermedios que apoyan el proceso de cambio positivo, y en el reconocimiento de la acción de otros actores para la consecución del objetivo.

- Cambio de paradigmas en gestión de empresas.

Es elemental destacar que los cambios de paradigma en gestión de empresas en las últimas dos décadas se reflejan también en un cambio en los imperativos estratégicos de las empresas. ¿Qué distinguen a las empresas exitosas de hoy? La empresa de hoy es una organización que

siempre aprende y prueba cosas nuevas, una organización flexible y "ágil" que puede adaptarse fácilmente a requerimientos cambiantes, es una organización que ha entendido que el mensaje del tiempo es el cambio.

El cambio a nivel de empresa debe concebirse como un proceso continuo de absorción o creación de conocimiento, determinado en parte por insumos externos y en parte por la acumulación de habilidades y conocimientos. Ford Foundation. 2006.

En este sentido resalta la cuestión de que las empresas han adquirido capacidades de producción (capacidad de monitorear y mejorar las operaciones, mantenimiento y reparación del capital físico y descubrir nuevos usos y mercados para productos existentes), pero en menor medida capacidades de inversión (manejo de proyectos, operación eficiente de la tecnología en contexto específico, entrenamiento de fuerza de trabajo y estudios de pre-factibilidad) y capacidades tecnológicas.(creación de nuevas posibilidades técnicas que incluye invención, innovación y mejoras y llevarlas a la práctica).

Lo que debe generar un proceso de aprendizaje organizacional que fortalezca las capacidades tecnológicas, sistémicas, procesuales y funcionales de la empresa, por tanto a la creación de capacidades de: Aboites y Dutreinit, 2003.

- Conservación del conocimiento tecnológico adquirido.
- Introducción de mejoras a su proceso productivo.
- Generación e introducción de tecnologías de avanzada.
- Enfoque sistémico y proactivo ante cuestiones fundamentales de cambio intra e inter organizacionales.

A criterio de la autora, aun siendo tecnológico, genera una ola de innovación organizativa que, en combinación activa con las nuevas tecnologías genéricas de amplio espectro de aplicación, ofrece un salto cualitativo al nuevo conocimiento sistémico y proactivo intra organizacional

La conservación del conocimiento adquirido recoge la cultura de organización, disciplina tecnológica, normas y procedimientos y sistemas de aseguramiento de la calidad. Esta etapa crea la base para el desarrollo ulterior de la tecnología y prepara al personal y a la organización en general para cambios sucesivos. Arbor Ciencia, 2008.

El proceso de cambio al nuevo rumbo se autorrefuerza mediante procesos de retroalimentación, cuanto mayor es la difusión mayor es la demanda por el factor clave de cambio. Aboites y Dutreinit, 2003.

Es importante destacar que el conjunto de innovaciones técnicas y organizativas interrelacionadas en la medida que se constituye se extiende gradualmente y el nuevo paradigma se enraíza gradualmente en la conciencia colectiva, reemplaza las viejas y llega ser el nuevo sentido común de ingenieros, gerentes y trabajadores para alcanzar la más eficiente y moderna práctica productiva a todo lo largo y ancho del espectro organizacional.

Es importante destacar para los actores implicados este es a menudo un proceso inconsciente en respuestas a circunstancias nuevas y distintas, la lógica subyacente de cambio puede ser observada y analizada y se pueden identificar sus principios generales comunes. Hacer eso y ayudar a que el cambio ocurra, ha sido y sigue siendo la actividad de miles de consultores durante la actual transición de la revolución tecnológica, siendo tal este proceso que cada una de ellas establece un paradigma dominante como sentido común técnico económico por un largo período de cinco a seis décadas.

Esta lógica guía no solo el rumbo de las innovaciones incrementales sino que coadyuva a la búsqueda de innovaciones radicales y la evolución de nuevos sistemas mutuamente reforzados.

Es necesario destacar que este período descrito no fluye con facilidad y puede demorar décadas. Como platearan Aboites y Dutreinit en su libro "Innovación, aprendizaje y creación de capacidades tecnológicas", "...La construcción y propagación es prolongada y difícil, debido a los obstáculos que oponen tanto los propios actores económicos como el medio ambiente", 2003.

Una de las áreas de mayor resistencia a la difusión es la gerencia de las firmas establecidas, es difícil creer que el modo normal y antes exitoso de hacer las cosas es ahora anticuado e ineficaz. En el anexo 1.1, de acuerdo a lo expuesto por Pérez y citado por Aboites y Dutreinit en su libro "Innovación, aprendizaje y creación de capacidades tecnológicas", © 2003, se muestra una idea de lo que significa cambiar el sentido común gerencial aspecto por aspectos, elementos por elementos.

Otro conjunto de obstáculos proviene de la falta de externalidades adecuadas. Cada paradigma se desarrolla en una fuerte relación de retroalimentación con una red específica de infraestructura. El despliegue de la tecnología informática impulsa y es impulsado por vastas

redes de telecomunicaciones digitales, que deben ser confiables, de bajo costo, potentes y de gran capacidad y flexibilidad. Sin eso la difusión se atasca.

Los mismos elementos que una vez instalado generan un círculo virtuoso de difusión autor reforzada, son el comienzo por su ausencia, los principales obstáculos, Aboites y Dutreinit, 2003.

1.2 Teoría de cambio.

El enfoque de teoría de cambio también es conocido como “ruta de cambio” (pathway of change), “motor de cambio” (engine of change), “modelo lógico” (logic model), y “teoría de acción” (theory of action). Muchos nombres para un mismo enfoque. Ford Foundation. 2006.

Una teoría de cambio representa un amplio análisis de una situación que requiere modificarse a fin de alcanzar un cambio positivo. Este enfoque de comprensión e intervención en la realidad parte 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. Como indica la Fundación Ford *“Una Teoría de Cambio elabora una vista amplia del cambio deseado, probando cuidadosamente los supuestos detrás de cada paso. Una Teoría de Cambio muchas veces implica un profundo análisis sobre todos los pasos a darse para lograr un cambio deseado, identificando las precondiciones que permitirán o inhibirán cada paso, enlistando las actividades que producirán esas condiciones, y explicando cómo esas actividades podrían funcionar (...) Una Teoría de Cambio es frecuentemente, pero no siempre presentada como un flujo grama o mapa estratégico* Ford Foundation. 2006.

Una teoría de cambio 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.

Por tanto resumiendo los criterios anteriores la autora considera que, una teoría de cambio explica cómo acciones consistentes, de manera lógica, predecible y probadamente resultarán en el cambio deseado. Así como planteara la Ford Foundation, *“cuando se está claro sobre la teoría, es más fácil ver qué es posible y qué no es posible lograr con la intervención... Este*

enfoca ayuda a examinar si la intervención será lo suficientemente poderosa...” Ford Foundation. 2006.

- Definiciones clave, (El Colegio de México, ©2001)

Cambio

Dar, tomar, poner o dejar una cosa por otra; mover algo de un lugar a otro...Coloquialmente, cambio involucra los siguientes aspectos:

- Cualquier modificación a una situación
- Transformación de un estado a otro
- Mover algo de un lugar a otro

Teoría

- Conjunto ordenado y organizado de proposiciones, relaciones y demostraciones con que se da una explicación acerca de algo.
- Suposición o sistema de ideas que tratan de explicar algo.
- Explicación convincente organizada y sustentada con ejemplos y relaciones claras.

A continuación se presenta un conjunto de ideas que resumen los aspectos clave del enfoque.

Teoría de Cambio.

1. Identifica, define y mapea las relaciones entre los diferentes niveles de una intervención, tanto linealmente (de fin hasta precondiciones) como dinámicamente (relaciones entre múltiples niveles)
2. Explica cómo las actividades causarán impactos, tanto en el lapso en el que las actividades están financiadas como en largo plazo
3. Sustenta el modelo de intervención con supuestos y argumentos detallados.
4. Desarrolla argumentos explicando cómo un cambio afecta a otro
5. Describe un proceso de cambio sistemático
6. Identifica las conexiones lógicas entre resultados (precondiciones) e intervenciones para lograr un cambio de largo plazo, considerando supuestos relevantes
7. Facilita ver que es posible y que no es posible de realizar

Generalmente, las teorías de cambio se ilustran en formatos dinámicos, empleando cajas y flechas, que ayudan a diagramar el proceso de cambio y a explicar como todos los elementos

operan juntos. Esta característica permite facilitar el proceso de comunicación al facilitar una representación visual de todos los componentes de una Teoría de Cambio.

1.2.1 Elementos que integran una Teoría de Cambio.

En el sentido más amplio del concepto toda teoría de cambio está integrada por los siguientes elementos, estos pueden ser descrito de disímiles formas de acuerdo a los enfoques que presenten los diferentes autores, los más generales parten de: visión de éxito, precondiciones, intervenciones, y supuestos. Tales elementos facilitan la comprensión de las iniciativas y resultados necesarios para hacer cambios positivos y transformar la realidad.

El siguiente cuadro, de acuerdo a los criterios de Ortiz y Ramírez en su trabajo “Desmitificando la teoría del cambio”, presenta una descripción de los componentes que integran una Teoría de Cambio, 2007.

Componente	Descripción	Ejemplo (s)
Visión de éxito	Es el cambio mas significativo esperado, la imagen objetivo, el macro cambio deseado para una situación particular.	Empleo de largo plazo para adultos jóvenes (18 – 25 años) que han sido desplazados por violencia política en la Sierra.
Precondiciones ³	Son resultados – suficientes y necesarios - clave para la consecución de la visión de éxito. Existen precondiciones a un nivel primario, secundario, terciario, etc.	a) Jóvenes cuentan con un centro de información y capacitación b) Contratos de prácticas pre profesionales firmados con empresas locales
Intervenciones	Son iniciativas o estrategias que permiten alcanzar resultados (precondiciones de un nivel superior).	a) Desarrollar un curriculum para capacitar a jóvenes en carreras técnicas de corto plazo. b) Coordinar con empresas locales para facilitar prácticas de los jóvenes atendidos.
Supuestos	Representan situaciones fuera del control organizacional que influyen las precondiciones.	a) Empresas locales desean contar con practicantes jóvenes b) La economía en su conjunto mantiene un nivel de estabilidad y crecimiento.
Indicadores	Métricas que permiten conocer si se alcanza o no el éxito en la implementación de las precondiciones.	a) Tasa de jóvenes empleados (Línea de base: 10% trabajan, Meta: 90% se mantienen en su nuevo trabajo al menos por 6 meses), b) Número de jóvenes capacitados (Línea de base: 0, Meta: 250 jóvenes al final del primer año de operaciones).

Fig. 1. Elementos de una Teoría de Cambio.

Fuente: Ortiz y Ramírez, 2007. "Desmitificando la teoría del cambio".³ El concepto de Visión de Éxito se conoce también como Imagen Objetivo, Macro Resultado, o Cambio de Largo Plazo.

De acuerdo a estos conceptos la propuesta es la siguiente.

1. Identificando la Visión de Éxito

_ Definir la visión de éxito (macro resultado / imagen de éxito) para el período de planificación.

_ Para la determinación de una visión de éxito se debe responder a la pregunta: ¿Cuál es el cambio de largo plazo que se desea lograr?

2. Definiendo los resultados clave para el logro de la Visión de Éxito

_ Determinar las precondiciones (resultados) necesarias y suficientes para alcanzar el macro resultado

_ Considerar entre 3 ó 4 niveles de precondiciones. Extender el número de niveles puede llevar a un plano más operativo.

_ Enfocarse en precondiciones críticas. Una teoría de cambio se enfoca en los resultados estratégicos que viabilizan la visión de éxito.

3. Operacionalizar las Precondiciones

_ Establecer el/los indicadores para evaluar el progreso en el logro de las precondiciones (1 ó 2 indicadores).

_ Definir el valor / nivel de los indicadores en la actualidad (línea de base)

_ Determinar el valor / nivel futuro de los indicadores (meta) de acuerdo al período de planificación.

_ Considerar indicadores cuantitativos y cualitativos

4. Identificando Intervenciones Programáticas

_ Seleccionar las precondiciones sobre las que se desea actuar. En una teoría de cambio pueden existir precondiciones en las que no se actúa dado que otras organizaciones ya tienen un rol claro y no se requiere mayor intervención.

_ Determinar el tipo de intervenciones necesarias a implementar sobre las precondiciones elegidas. Considerar intervenciones de carácter estratégico, posteriormente a un nivel operativo tales intervenciones podrán ser desagregadas al nivel necesario (actividades, tareas, etc.)

5. Articulando Supuestos

_ La identificación de supuestos puede darse en cualquier momento de la elaboración de la teoría de cambio.

_ Pueden existir supuestos que enmarcan toda la teoría de cambio como también supuestos que se enfocan de forma específica en ciertos resultados.

_ Identificar aquellos resultados que deben cumplirse pero sobre los que no se interviene como supuestos.

De acuerdo a los criterios Rhon Durán, 2000, la gestión del cambio (él la llama Administración del Cambio) es el proceso de transformación que asegura el éxito organizacional de la empresa reconociendo al cambio humano como una constante ante el avance acelerado de la tecnología de información y los cambios en las empresas.

Al respecto de la gestión del cambio los elementos que considera un programa exitoso son:

1. Alinear las expectativas a todos los niveles de la organización
2. Diseñar e implantar una estrategia de comunicación que permita manejar un plan de comunicación efectivo.
3. Diseñar e implantar una estrategia para la definición de nuevos roles y capacidades que permita evolucionar a los recursos humanos a la nueva organización.
4. Diseñar e implantar una estrategia de transferencia del conocimiento y entrenamiento que permita contar con una organización autosuficiente.
5. Diseñar e implantar una estrategia de aseguramiento del cambio que permita medir y administrar la resistencia al cambio durante los proyectos.

Es importante que ante los cambios tan constantes que están enfrentando las empresas se determine su disposición al cambio y la de los actores de cada proceso. Porque es necesario darse cuenta y reconocer la problemática que está afectando a la empresa y al descubrir lo que origina la resistencia al cambio, es necesario cambiarlo por una solución positiva, que les permita comprometerse con un cambio de percepción para que pueda darse una nueva visión de la organización. Esto se logra por medio de dinámicas que promueven la sensibilización al cambio y el desarrollo humano.

La aplicación de la Administración del Cambio implica explorar y reconocer temores en los actores de los procesos, involucrar a toda la organización, crear conciencia del porqué de los cambios, formar líderes, transformar la percepción, fortalecer el trabajo en equipo y aprender a aprender.

Estos criterios abordados por estos autores sobre la teoría de cambio, en esencial, se expresan de una forma u otra dentro de cualquiera de los modelos que se adopten para desarrollar un proceso de cambio.

La gestión del cambio es una labor muy compleja pues el cambio en sí es un proceso continuo, incesantemente están surgiendo imprevistos o fuerzas que obligan a “cambiar el cambio”. Somos conscientes de que, en términos de metodología, no existe una única mejor manera de implementar el cambio. Lo que puede ser exitoso en un contexto y en un momento del tiempo puede no serlo para otras organizaciones que operan en diferentes contextos y en un momento futuro.

El propósito de este acápite es exponer de forma integral los aspectos que hay que considerar a la hora de llevar a cabo un cambio organizacional. La idea de considerar este enfoque global del cambio es también apoyada por Mc Calman y Paton, (1992) al afirmar que: “el impacto de cualquier proceso de cambio ha de ser estudiado en toda la organización, y no en una de sus partes”.

El colectivo de autores del Departamento de Economía de la Empresa. Universidad de Murcia, 2006, establece una diferenciación entre los factores del cambio organizacional y la gestión del cambio organizacional. Tal como se refleja en la figura 1.1.

Los *factores del cambio organizacional* son aquellos que, por diversas razones, una organización puede detectar la necesidad de cambiar, estos son: factor tecnológico, estructural, de personal y factor cultural. En el mundo actual de las organizaciones, caracterizado por la globalización, el poder de los clientes y la avalancha de la información, estas han de estar en un proceso permanente de cambio para la mejora continua. Son los factores tecnológicos, estructurales, de personal y cultural de los que las organizaciones disponen para poder actuar sobre ellos y, de esta forma, conseguir la adaptación y/o proacción que necesitan. C. autores, 2006.

Para *gestionar el cambio* en estos factores se han de tener muy claro dos aspectos: las fases del cambio y los elementos para la gestión del cambio.

El Colectivo de autores del Departamento de Economía de la Empresa. Universidad de Murcia consideran que *las fases de un cambio organizacional* se pueden estructurar en cinco: detectar la necesidad de cambio, realizar el diagnóstico de la situación actual, llevar a cabo la planificación de acciones, implantar el cambio y llevar a cabo el control y evaluación de los cambios a medida que estos se van produciendo.

Para que estas fases se puedan ir cumpliendo con éxito, las organizaciones disponen de lo que se ha denominado los “elementos para la gestión del cambio”. Se han establecido dos grupos:

- en primer lugar aquellos apoyarán los cambios llamado intangibles, entre ellos, la alta dirección dispone de la creación de equipos, de los sistemas de comunicación, de la cultura y del liderazgo.
- en el segundo grupo se encuentran aquellas herramientas que la organización utilizará para ayudar al cambio que materialmente se va a llevar a cabo, se ha denominado, cambio tangible, como se observa en la figura 1.1, estas herramientas se utilizan en la unidad y sobre las personas que van a participar directamente en el cambio: fijación de objetivos, medida del rendimiento, aprendizaje y reconocimientos y recompensas.

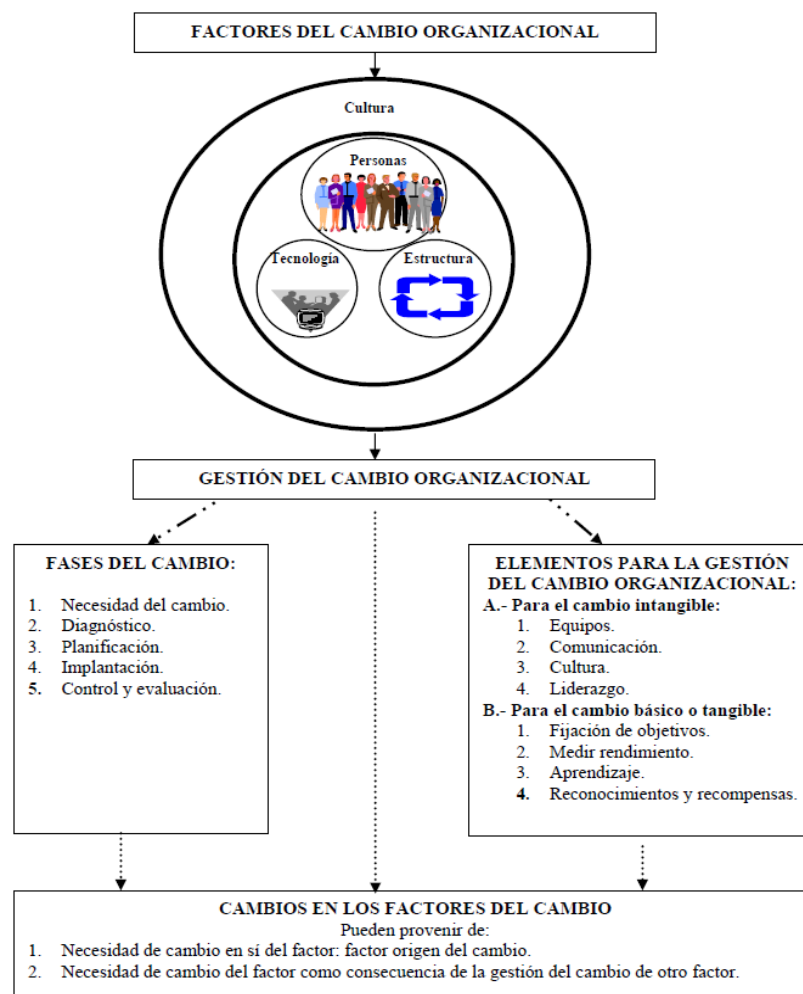


Fig. 1.1: Factores del cambio organizacional y de gestión organizacional.

Fuente: Modelo de gestión del cambio organizacional en las PYMES. Colectivo de autores del Departamento de Economía de la Empresa. Universidad de Murcia, 2006

Para que el cambio organizacional tenga éxito, la dirección ha de tener constantemente la visión global de todos estos aspectos: factores del cambio, fases del cambio y elementos para la gestión del cambio. Pero además, es imprescindible que, de entre los factores del cambio, identifique el factor origen del cambio, para posteriormente centrarse en las interrelaciones que tendrá con el resto de factores. De esta forma, un factor concreto puede cambiar debido a que él es el origen del cambio que se va a producir en la organización, o bien, para ayudar a que un cambio producido en otro factor tenga éxito, y esto tendrá que ser tenido en cuenta tanto en las fases del cambio como al utilizar los elementos para gestionar el cambio.

1.2.2 Modelos tradicionales de cambio.

a) Modelo clásico de Kurt Lewin

MODELO DE LAS TRES ETAPAS DE KURT LEWIN		
descongelamiento <i>Cambiar para superar las presiones de la resistencia individual y de la conformidad grupal.</i>	movimiento <i>Proceso del cambio que transforma a la organización del statu quo al estado final que se desea.</i>	congelamiento <i>Estabilizar la intervención para el cambio al balancear las fuerzas que lo impulsan y restringen.</i>

Fuente: *Organizational behavior, 13th edition*, by Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL, INC., Copyright © 2009. All rights reserved.
ISBN 013600717-1

Kurt Lewin afirmaba que el cambio exitoso en las organizaciones debía seguir una ruta de tres etapas: **descongelar** el *statu quo*, el **movimiento** hacia el estado final deseado, y el **congelamiento** del nuevo cambio a fin de hacerlo permanente.

b) Plan de las ocho etapas de Kotter para implementar el cambio

John Kotter, de la escuela de administración de Harvard, se basó en el modelo de tres etapas de Lewin para crear un enfoque más detallado para implementar el cambio.

Kotter comenzó listando las fallas comunes que cometen los directivos cuando tratan de iniciar un cambio. Dentro de estas incluyó:

- la capacidad de crear un sentido de urgencia sobre la necesidad del cambio,

- no crear una coalición que administrara el proceso del cambio,
- la ausencia de una visión para el cambio y comunicarla con eficacia,
- no eliminar los obstáculos que podían impedir el logro de la visión,
- no proponer metas asequibles de corto plazo,
- la tendencia a declarar la victoria demasiado pronto y
- a no anclar los cambios en la cultura de la organización.

A partir de aquí estableció ocho etapas secuenciales para superar estos problemas

Plan de las ocho etapas de Kotter para implementar el cambio
1. Establecer un sentido de urgencia con la creación de una razón imperiosa por la que es necesario el cambio. 2. Formar una coalición con poder suficiente para dirigir el cambio. 3. Crear una visión nueva para dirigir el cambio y las estrategias para lograr la visión. 4. Comunicar la visión a toda la organización. 5. Dar poder a otros para que actúen hacia la visión a fin de que eliminen las barreras para el cambio e inviten a correr riesgos y resolver problemas con creatividad. 6. Planear para crear y recompensar "triumfos" de corto plazo que impulsen a la organización hacia la nueva visión. 7. Consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer los ajustes necesarios en los programas nuevos. 8. Reforzar los cambios al demostrar la relación entre los comportamientos nuevos y el éxito organizacional. Fuente: Basado en J. P. Kotter, <i>Leading Change</i> (Boston: Harvard Business School Press, 1986).

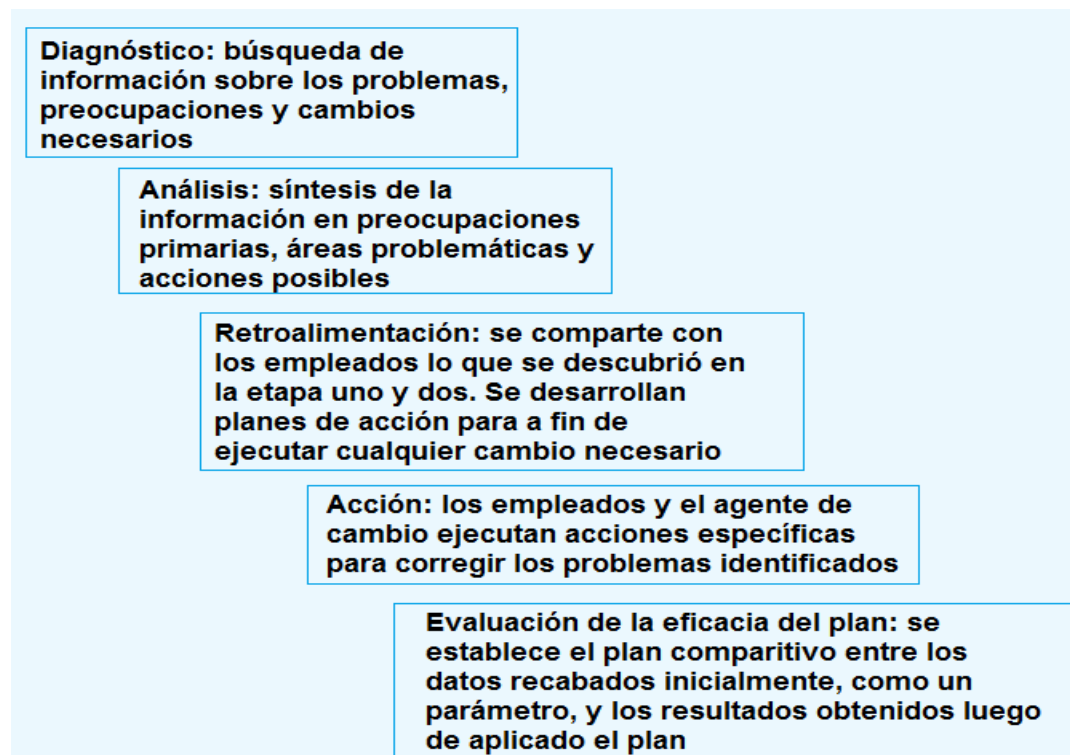
Fuente: *Organizational behavior, 13th edition*, by Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL, INC., Copyright © 2009. All rights reserved.
ISBN 013600717-1

c) Investigación de la acción

La **investigación de la acción** se refiere al proceso de cambio basado en la obtención sistemática de datos para después seleccionar un curso de acción con base en lo que indique el

análisis de los datos. Su importancia estriba en que brinda una metodología científica para administrar un cambio planeado. La investigación de la acción consiste en cinco etapas: diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación.

Es frecuente que el agente del cambio sea un consultor externo en la investigación de la acción, que comienza por recabar información sobre los problemas, preocupaciones y cambios necesarios, con los miembros de la organización.



Fuente: *Organizational behavior*, 13th edition, by Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL, INC., Copyright © 2009. All rights reserved.
ISBN 013600717-1

Las ventajas de este enfoque están centrados en: los problemas, se reduce la resistencia al cambio ya que la investigación de la acción involucra a los empleados en el proceso y al participar en estos es común que el proceso de cambio adquiera un impulso por sí mismo.

d) El desarrollo Organizacional (DO) *Robbins (2009)*

Ningún análisis de la administración del cambio estaría completo si no incluyera el desarrollo organizacional.

El Do es: *es un término que se usa para agrupar un conjunto de intervenciones para el cambio planeado con base en valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados, Robbins (2009)*

El paradigma del DO valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos colaboradores y participativos y un espíritu de búsqueda. El agente del cambio puede ser un directivo en DO; sin embargo, hay un énfasis intenso en la colaboración.

Identificación breve de los valores que subyacen en la mayor parte de esfuerzos para el DO:

1. *Respetar a las personas.* Los individuos son percibidos como seres responsables, conscientes y cuidadosos. Deben ser tratados con dignidad y respeto.
2. *Confianza y apoyo.* Una organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, autenticidad, apertura y un clima de apoyo.
3. *Igualdad del poder.* Las organizaciones eficaces quitan el énfasis en la autoridad y el control jerárquicos.
4. *Confrontación.* Los problemas no deben esconderse bajo la alfombra, sino que deben confrontarse abiertamente.
5. *Participación.* Entre más se involucren las personas afectadas por un cambio en las decisiones que lo rodean, más comprometidas estarán para implementar dichas decisiones.

Técnicas o intervenciones del DO, *Stephen P. Robbins and Timothy A, Copyright © 2009*

1. Capacidad para la sensibilidad: grupo de entrenamiento que buscan el cambio en el comportamiento a través de la interacción en un grupo no estructurado.
2. Retroalimentación de la encuesta: uso de cuestionarios para identificar las discrepancias entre las percepciones de los miembros, seguido de un análisis y sugerencias para eliminarlos
3. Consultoría del proceso (CP): reunión en la que un consultor ayuda a su cliente a que entienda los eventos del proceso con los que debe tratar e identificar aquellos procesos que necesitan mejora
4. Formación de equipo: interacción entre los miembros del equipo a fin de incrementar la confianza y apertura al cambio

5. Desarrollo inter-grupal: esfuerzos del DO para cambiar las actitudes, estereotipo y percepciones que tienen los grupos uno de otros
6. Indagación apreciativa (IA) enfoque que trata de identificar las cualidades únicas y fortalezas especiales de una organización, para usarlas en la mejora del desempeño.

1.2.3 Tendencias actuales de los modelos de cambio.

La tendencia actual de la sociedad occidental tanto en el sector privado como en el público es la adopción de modelos de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen.

Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización.

Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

La utilización de un modelo de referencia se basa en que:

- Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo.
- Permite disponer de un marco conceptual completo.
- Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados.
- Determina una organización coherente de las actividades de mejora.
- Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.

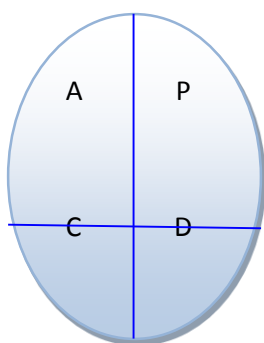
Los modelos de gestión de calidad total más difundidos son el modelo Deming creado en 1951, el modelo Malcolm Baldrige en 1987 y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM, 1992.

A. El ciclo de mejora PDCA

El modelo fue desarrollado por Shewhart y perfeccionado por Deming. El Doctor Deming fue el primer experto en calidad norteamericano que enseñó la calidad en forma metódica a los japoneses. Entre los mayores aportes realizados por Deming se encuentran los ya conocidos 14 puntos de Deming, así como el ciclo de Shewhart conocido también como PDCA, Planifique, haga, verifique y actúe.

El Dr. Deming es posiblemente mejor conocido por sus logros en Japón, donde desde 1950 se dedicó a enseñar a ingenieros y altos ejecutivos sus conceptos y metodología de gerencia de calidad. Estas enseñanzas cambiarían radicalmente la economía japonesa.

En reconocimiento, la Unión Japonesa de Ciencia e Ingeniería instituyó sus premios anuales Deming para quienes alcanzan grandes logros en calidad y confiabilidad del producto.



EL CICLO PDCA

Consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo sucesivamente:

P.- PLAN (PLANEAR): establecer los planes.

D.- DO (HACER): llevar a cabo los planes.

C.- CHECK (VERIFICAR): verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.

A.- ACT (ACTUAR): actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

Planificar, programar las actividades que se van a emprender. Consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de actuación para la mejora.

Desarrollar (hacer), implantar, ejecutar o desarrollar las actividades propuestas. En esta fase es importante controlar los efectos y aprovechar sinergias y economías de escala en la gestión del

cambio. En muchos casos será oportuno comenzar con un proyecto piloto fácil de controlar para obtener experiencia antes de abarcar aspectos amplios de la organización o de los procesos.

Comprobar, verificar si las actividades se han resuelto bien y los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos. Consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente.

Actuar, aplicar los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos.

Una vez cubierto el ciclo de mejora se reinicia el proceso puesto que siempre habrá posibilidades para mejorar.

B. El modelo Baldrige

El modelo Malcolm Baldrige lleva el nombre de su creador. El modelo está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de Calidad:

- Calidad basada en el cliente.
- Liderazgo.
- Mejora y aprendizaje organizativo.
- Participación y desarrollo del personal.
- Rapidez en la respuesta.
- Calidad en el diseño y en la prevención.
- Visión a largo plazo del futuro.
- Gestión basada en datos y hechos.
- Desarrollo de la asociación entre los implicados.
- Responsabilidad social.
- Orientación a los resultados.

Estos valores han tenido amplias modificaciones a lo largo de los años. En el año 1996 apareció una versión para la educación que se está implantando.

El modelo que se utiliza para la autoevaluación tiene siete grandes criterios que aparecen recogidos en el cuadro siguiente:

1. **Liderazgo:** El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca

oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación.

2. **Planificación Estratégica:** como la organización plantea la dirección estratégica del negocio y como esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados.

3. **Enfoque al Cliente:** como la organización conoce las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado. Asimismo, en qué proporción todos, pero absolutamente todos los procesos de la empresa están enfocados a brindar satisfacción al cliente.

4. **Información y Análisis:** examina la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y el rendimiento de la organización.

5. **Enfoque al Recurso Humano:** examinan como la organización permite a su mano de obra desarrollar su potencial y como el recurso humano está alineado con los objetivos de la organización.

6. **Proceso Administrativo:** examina aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. Cómo son diseñados estos procesos, cómo se administran y se mejoran.

7. **Resultados del negocio:** Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional. La categoría también examina como la organización funciona en relación con sus competidores.

C. El modelo europeo de excelencia EFQM

En el ámbito de la Unión Europea se está implantando el modelo EFQM de Excelencia como modelo de referencia.

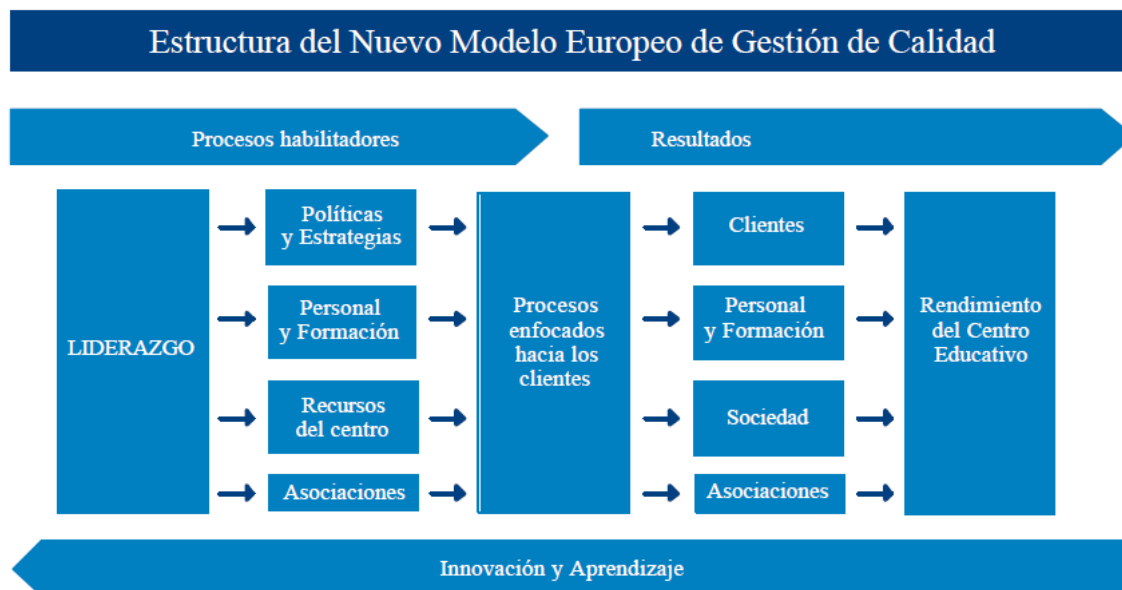
El modelo EFQM surge en la década de los 80, en el ámbito de las empresas, ante la necesidad de ofrecer a los clientes, productos y servicios de mayor calidad, como única forma de supervivencia ante la competencia internacional, procedentes sobre todo de Japón y Estados Unidos.

El año 1988 se crea la Fundación Europea para la Gestión de Calidad por 14 organizaciones con el objeto, ya señalado, de impulsar la mejora de la calidad. Cuatro años más tarde, en 1992,

se presenta el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, más conocido como modelo EFQM de autoevaluación.

Siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada por la E.F.Q.M., en 1992 se presenta el Premio Europeo a la Calidad para empresas europeas. Para otorgar este premio, se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, divididos en dos grupos: los cinco primeros son los Criterios Agentes, que describen cómo se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia); los cuatro últimos son los Criterios de Resultados, que describen qué ha conseguido la organización (deben ser medibles).

El modelo europeo o modelo EFQM se caracteriza porque un equipo (liderazgo) actúa sobre unos agentes facilitadores para generar unos procesos cuyos resultados se reflejarán en las personas de la organización, en los clientes y en la sociedad en general.



Fuente: Publicación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del año 2001, "Modelo Europeo de Excelencia".

Liderazgo es la influencia que se ejerce o se puede ejercer sobre una colectividad para motivarla y ayudarla a trabajar con entusiasmo por alcanzar unos objetivos. Es la capacidad de conseguir que otros quieran hacer lo que tú quieres que hagan. Proceso es el conjunto de actividades que se desarrollan para los objetivos propuestos. Resultados son los logros alcanzados.

1.3 La gestión del Cambio y/o transformación organizacional.

Con el surgimiento de la sociedad del conocimiento se ha generado un impacto sobre la gestión organizacional, pues al aceptar la existencia de fuentes de riqueza más allá del capital y la tecnología, se empezó a reconocer el papel protagónico de las personas en el logro de la ventaja competitiva de los negocios (Peffer, 1996; Barney 1991; Barney y Wright, 1998; Snell, Youndt y Wright, 1996), así como a reconocer las evidencias empíricas de la relación entre prácticas de gestión humana e innovación (Kosek, 1987; Tannenbaun y Dupuree, 1994; Wolfe, 1995). Para lograr que esas innovaciones realmente impacten los resultados del negocio, normalmente se requieren transformaciones organizacionales (Blumenthal & Haspeslagh, 1994; Newman, 2000).

De otra parte, en los países latinoamericanos, las presiones provenientes de la competencia por efecto de la apertura y de la crisis, generaron estrategias de carácter defensivo en el sector industrial (Malaver, 2002), que se manifestaron en fuertes procesos de racionalización de los costos, especialmente los salariales; pero agotado este proceso, por sus propias limitaciones y por la persistencia de la crisis de los mercados internos, obligó a las empresas a exportar y a innovar; lo cual está incidiendo en el desarrollo de las prácticas innovadoras en gestión humana y de transformaciones profundas en las organizaciones.

Alrededor de 1990 se formó un movimiento denominado “Transformación Organizacional” (TO) que buscaba dotar a los gerentes con las herramientas necesarias para sortear los retos de la época y superar de esta forma las propuestas del “Desarrollo Organizacional” (DO) que venían desde 1960 y que se quedaban cortas frente al nuevo entorno complejo. Kilmann, et. al. (1988), considerados pioneros de este *nuevo* movimiento (TO) definen la transformación como “un proceso por medio del cual las organizaciones examinan lo que eran, lo que son, lo que necesitarán ser y cómo hacer los cambios necesarios”; para ellos la transformación se caracteriza por ser un proceso no lineal que requiere un gran esfuerzo de la organización como un todo y no una simple aproximación de una de sus partes.

Child y Smith (1987) afirman que la transformación organizacional implica tanto un marco conceptual o cognitivo como un cambio estructural material; es decir, que para que haya lugar a una transformación debe existir una intencionalidad bien fundamentada para crear un nuevo estado y además que ese estado deseado se convierta en realidad. Según Barrett (1997) cuando ocurre una transformación organizacional es posible evidenciar una nueva actitud en

los “estados de conciencia”, en la que se pasa de una preocupación por el bienestar personal a una preocupación por el bienestar organizacional, es decir se logra una “conciencia organizacional”. Newman (2000) entiende por transformación organizacional el “...*cambio* intraorganizacional que deja a la organización con mayor disposición para competir efectivamente en su entorno”.

Desde la perspectiva de Blumenthal y Haspeslagh (1994) “...para calificar una transformación corporativa, una mayoría de individuos en la organización debe cambiar su comportamiento” por tanto una transformación exitosa es aquella que logra institucionalizar los cambios comportamentales requeridos para alcanzar el éxito financiero en el largo plazo. En este sentido lograr diferencia en los comportamientos de las personas en el largo plazo es lo que constituye la principal diferencia entre transformación y cambio.

En la presente investigación se asume el concepto de transformación como un fenómeno constante que afecta de forma directa a la organización como un todo y que logra llegar a la esencia de las características organizacionales institucionalizadas, tales como valores, comportamientos, cultura y métodos de operación.

- Cambio vs. transformación organizacional

El cambio se define como el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional; mientras que la transformación organizacional es un proceso a través del cual se dinamiza el poder individual y colectivo de la organización para generar y mantener una actitud permanente de renovación, innovación y aprendizaje a tono con las características y las situaciones que se requieran y presenten como resultado o impacto de las relaciones internas y externas. Reconocer la transformación como proceso implica que esta no debe confundirse con “modificaciones tangenciales” ni con “la aplicación de un programa que se emplea por una vez”; lo cual podría ser la diferencia entre cambio y transformación (Font, et al., 1999).

Los esfuerzos aislados que realiza la dirección son insuficientes para generar transformaciones, ya que una vez que la organización ha detectado la necesidad de cambiar, puede intentar el uso de medidas fragmentarias derivadas de los aciertos en el pasado (*implantar cambios*) o puede iniciar un proceso de transformación para ajustarse a un modelo totalmente nuevo (Font, et al. 1999). Para Beckhard (1988) el fenómeno de transformación organizacional radica en la modificación sustancial del diseño, estructura y

naturaleza de la organización, más allá de las adaptaciones y perfeccionamiento del estado actual; estableciendo así una característica diferenciadora entre cambio y transformación. El proceso transformativo es paulatino y se diferencia del desarrollo organizacional (cambio) por tomar más en cuenta la vida interna e inconsciente de la organización y su personal (De Loach, 1998). Desde esta perspectiva el cambio puede entenderse como la adaptación al contexto y la transformación como un proceso profundo que implica variaciones sustanciales en la esencia de quienes lo llevan a cabo.

Para Anderson y Ackerman (2001) la transformación es un tipo de cambio, que se diferencia de los demás (cambios de crecimiento y cambios de transición) por su profundidad y complejidad. En su opinión, las transformaciones modifican profundamente las maneras de pensar, las creencias, las estrategias, los sentimientos, los valores y todo aquello que inconscientemente se tiene asumido como bueno y verdadero. La transformación conduce a un “cambio profundo” que es aquel en el que valores, creencias y supuestos muy enraizados, resultan cuestionados y modificados (Ulrich, 1997).

El cambio se centra en los resultados, la transformación se centra en la actitud mental. Los cambios se centran en las actividades a corto plazo que afectan el balance mientras que la transformación se centra en las conductas de largo plazo que afectan los procesos mentales acerca de la forma como se aborda el trabajo. Los cambios ponen el énfasis en ganar, la transformación apunta a saber por qué se gana. Los cambios pueden ser episodios singulares, las transformaciones suelen ser procesos continuos (Ulrich, 1997).

1.3.1 Contexto empresarial y procesos de transformación.

Entre los retos que puede ayudar a afrontar una transformación –y que a su vez constituyen una motivación para iniciar procesos de este tipo- están: el hecho de que los consumidores incrementan cada vez más sus demandas, el mejoramiento de la rentabilidad en el mediano y largo plazo, el mejoramiento de la productividad y la eficiencia, el manejo asertivo de las amenazas y la incertidumbre y la necesidad de que todos los integrantes de la organización estén alineados con su estrategia y objetivos corporativos.

Lo anterior, es consecuente con los planteamientos de Schein (1990, 1993), quien afirma que existen mecanismos de adaptabilidad interna y externa determinantes para iniciar éstos procesos; los primeros pueden entenderse como los mecanismos de socialización de los rituales productivos que sirven para ajustar las conductas individuales dentro del colectivo

organizacional, mientras que los segundos buscan ajustar la conducta de un grupo funcional a la de otros grupos. Para el mencionado autor la relación entre ambos mecanismos es la que promueve la dinámica de cambio.

Para Marín (2005) un primer factor que motiva a las organizaciones a transformarse es una concienciación colectiva de la crisis organizacional que surge cuando se genera una ruptura del equilibrio dinámico que la organización sostiene con su entorno (grupos de interés) y la obliga a buscar nuevas perspectivas –a través de nuevos comportamientos y conocimientos.

En el contexto latinoamericano, es posible encontrar además de los factores previamente mencionados, hechos como: la presión de los mercados y de la competencia, las medidas y políticas gubernamentales, los efectos de la globalización sobre la identidad cultural, la identificación de cuellos de botella que entorpecen los procesos, las necesidades de mejoramiento de los ciclos de producción y de flexibilidad como herramienta para la competitividad, los cambios tecnológicos y el establecimiento de nuevas políticas corporativas (Suarez & Oliva, 2002).

- Impacto de los procesos de transformación

Los procesos de transformación organizacional, dada su profundidad, tienen la característica de causar un efecto dominó en el resto de la organización. Es decir, que aunque el proceso de transformación como tal se enfoque en un solo aspecto, éste causará –directa o indirectamente- variaciones sobre diversos aspectos organizacionales tales como la estructura, la estrategia, las directivas, la cultura, el ambiente, los valores, las políticas y la tecnología.

Blumenthal y Haspeslagh (1994) consideran que si bien el principal impacto que se espera –o que determina el éxito de un proceso de transformación- es la mejora del desempeño organizacional, los procesos de transformación deben buscar impactar los comportamientos de la organización, sus capacidades (relativas a la calidad, al mejoramiento continuo, a la innovación, al aprendizaje y al trabajo en redes) y, principalmente, lograr cambios en la naturaleza del trabajo de gerentes y empleados –no simplemente en la estructura formal-.

Para los mencionados autores, diversos aspectos de la organización se impactan según el modo en que se aborde el proceso de transformación; desde la perspectiva del mejoramiento de operaciones, puede esperarse que dicho proceso tenga impactos sobre los costos, la calidad y el servicio, así como sobre la concepción del manejo del tiempo; si en cambio, el proceso se aborda como una transformación estratégica, podrá entonces esperarse un impacto

en aspectos como el logro de la sostenibilidad de la ventaja competitiva de la firma, un mayor impacto y coherencia de los objetivos del negocio, realineación de las aptitudes de los integrantes de la organización y un mayor aprovechamiento de las capacidades organizacionales y –finalmente- si el proceso de transformación se asume como una auto renovación corporativa, sus impactos se verán reflejados en la forma como la organización percibe los negocios (ampliando su visión frente a los negocios potenciales) y la visión

1.3.2 El rol de gestión humana en los procesos de transformación.

Para que la organización pueda afrontar un proceso de transformación de forma holística, se hace necesario replantear los procesos *típicos* llevados a cabo por gestión humana, de modo que éstos logren constituir un proceso integrado conducente al desarrollo organizacional que le agregue valor a la organización y que se refleje claramente en su eficiencia. Nicholason, et. al. (1990) Argumentan que gestión humana debe jugar un papel importante como facilitador de la innovación, lo cual puede lograr al descentralizar la gerencia y permitirle a los empleados descubrir y emplear el conocimiento, animar el trabajo en equipo de modo que permita incrementar el aprendizaje a través de conocimientos multi- disciplinarios y dar a ese conocimiento un buen uso (Laursen, 2002). Gestión humana debe ayudar a la organización a adoptar ambientes en los cuales el pensamiento innovador tenga lugar (Harvey, 2001) y procurar la generación de espacios que lleven a consensos con el equipo gerencial.

Desde la perspectiva de “socio estratégico” (Ulrich, 1997; Pfeffer, 1998) -más allá de lograr resultados- se espera una gran capacidad propositiva con respecto a los cambios que debe emprender la organización, por lo que es necesario que esta entienda profundamente el negocio, tenga la habilidad para influenciar las inversiones a nivel interno y posea una plataforma sobre la cual pueda recomendar a la organización la adopción de nuevas políticas y procedimientos que ayuden al negocio a alcanzar metas, pero sobre todo, a crear una cultura de éxito que minimice la resistencia al cambio y favorezca los procesos de transformación organizacional (Harvey, et al. 2001). Además de esto, es indispensable que gestión humana se caracterice como un agente generador de valor a través de liderar el aprendizaje continuo, animar a la alta gerencia a abordar iniciativas que le permitan a la organización evolucionar y madurar, consolidarse como consultor de la propia organización y proyectarse como “oficina de cambio”; al mismo tiempo que externaliza las actividades que, a pesar de ser necesarias, no agregan valor (Bahner & Stroh, 2004).

Ulrich (1997) propone que para aportar a los procesos de transformación gestión humana debe: prever las necesidades de la empresa y tratar de definir y crear aquello que realmente agrega valor al desempeño organizacional, encargarse de realizar un diagnóstico organizacional, priorizar las iniciativas, rediseñar procesos, garantizar la eficiencia en los recursos humanos, dar apoyo visible, estar al tanto de las necesidades de los empleados y aportarles recursos e identificar y hacerles continuo seguimiento a los factores clave de éxito que permitan transformar el deseo *de cambio*, en capacidad *(reconociendo los obstáculos que enfrenta el cambio para llegar a buen fin, creando planes y modelos de cambio para afrontarlos y diseñando la arquitectura y las acciones conducentes a una nueva cultura)*.

1.4 Los procesos de cambio y el desarrollo de las TIC.

La vertiginosa evolución tecnológica y el desenfreno del avance de la globalización han hecho que las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) faciliten la vida cotidiana y profesional, ya que las TIC están presentes en gran parte de las actividades humanas: en el ocio, en la educación, en la comunicación, en la forma de relacionarnos con los demás y en el mundo de los negocios.

De acuerdo al informe "Talent Mobility 2020, The next generation of international assignments" de la consultora Price water house Coopers (PwC), tal es la importancia que hoy las TIC tienen en la sociedad y en el mercado, que quien(es) no sepa(n) subirse a la "ola tecnológica", no podrán sobrevivir en el futuro entorno internacional. (Carrie, 2012).

Y es que las TIC están revolucionando, particularmente, la forma de hacer negocios. Por ello, los expertos concuerdan que, si las pequeñas, medianas y grandes compañías no adoptan este tipo de iniciativas, no podrán perdurar en el tiempo.

Las TIC aportan con fuerza a la reducción de costos de las compañías, ahorrando no sólo en dinero, sino que también en horas hombre y recursos energéticos. Así, las tecnologías de la información se han convertido en un elemento trascendental en nuestra forma de trabajar, y es imposible pensar el trabajo de un profesional o el desempeño de una compañía sin ellas. (Carrie, 2012).

Actualmente, tanto las empresas pequeñas como las grandes corporaciones se ven beneficiadas con las TIC. Ante este escenario, se precisa que no importa el sector económico al que pertenezca la organización, porque todas se ven profundamente beneficiadas con ellas.

Entre las múltiples ventajas que entregan las TIC a las empresas está el reemplazar procesos manuales que consumen tiempo y energía, permitir ingresos adicionales a través de la web para comercializar los productos y/o servicios de la organización y, así, alcanzar nuevos mercados y clientes. (Zamora, 2013).

Es importante destacar que las TIC por sí solas no brindan ningún beneficio. Para alcanzar lo que se buscan con su aplicación se deben realizar, entre otros, los siguientes pasos para lograr una implementación exitosa. En primer lugar, comunicar claramente el objetivo que persigue la organización con la implementación de tecnología que se va a realizar y, en segundo lugar, brindar adecuada capacitación al personal que utilizará las herramientas seleccionadas.

Querer triunfar en el mercado sin utilizar las TIC para emprender e innovar en un negocio hoy es impensado, ya que estas herramientas son clave a la hora de producir y competir de la mejor forma en las "grandes ligas".

"La innovación va estrechamente relacionada con este mundo, no sólo porque gran parte de las innovaciones se dan acá, sino porque las TIC son vitales para innovar", en cuanto al emprendimiento, una parte importante que se genera actualmente tienen relación directa con ellas, "es por eso que los emprendedores han descubierto un nicho importante para emprender en el mundo de las tecnologías". (Zamora, 2013).

Pero antes de sumergirse en este tipo de iniciativas, la clave en este punto, es poder identificar cuál o cuáles de las opciones que ofrecen las TIC son adecuadas para la implementación que se está pensando realizar. (Carrie, 2012).

Por eso, el historial de estos avances demuestran que, seguramente, con las Tecnologías de la Información y Comunicación se presentan amplios desafíos y un largo camino por recorrer, los que probablemente permitirán desarrollar y hacer cosas que hoy son inimaginables.

Al parecer, las TIC llegaron para quedarse y nadie está ajeno a los cambios que trae consigo, más aún en el mundo de los negocios, ya que los especialistas han indicado, en más de alguna ocasión, que quien ignore el potencial de las TIC estará alejado del éxito empresarial. (Carrie, 2012).

La tecnología y el universo digital están más presentes que nunca en la sociedad actual. Por primera vez, el mercado de consumo es más grande que el mercado corporativo en la industria

de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Este proceso, conocido como la consumerización de las TIC, ya es imparable. No sólo está aquí para quedarse, sino que está transformando por completo tanto a empresas como a sectores empresariales. Esto, a su vez, supone una serie de retos importantes para las compañías, pero a la vez grandes oportunidades de creación de valor. (Zamora, 2013).

La adopción de estas nuevas tecnologías no debe verse únicamente como una amenaza en la destrucción de la cadena de valor tradicional, sino como una potente herramienta de la competitividad de las empresas.

Por primera vez en la historia de las TIC, los consumidores disfrutan en sus hogares de tecnología más avanzada y asequible que la que puedan encontrar en la empresa. Este cambio tecnológico, donde las personas tienen un mayor conocimiento en el uso y los beneficios de las herramientas y servicios de las TIC, está originando un cambio social. Y este cambio social tiene un impacto directo en cómo se organizan las empresas y en cómo éstas se relacionan con sus clientes. (Zamora, 2013).

Cambio de paradigma en las TIC

Aspectos como las redes sociales, internet en el móvil (los teléfonos inteligentes), los big data y la nube hacen posible esta era digital. La capacidad de procesamiento de la información aumenta de forma imparable. Debido a este impacto de la tecnología, las líneas entre el ámbito profesional y el personal se desdibujan. "Esto nos lleva a un cambio de paradigma. Sin un conocimiento de las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías, el directivo no puede configurar una estrategia adecuada para su empresa", aseguró el ponente. (Zamora, 2013).

Este consumo hace que los flujos de información estén cambiando, así como determinadas normas cívicas. En esta misma línea, se puntualiza que una clave para que las empresas mejoren su competitividad es que sepan utilizar las posibilidades que ofrecen las TIC sobre el resto de sus competidores. (Zamora, 2013).

1.5 Conclusiones parciales del Capítulo I.

- 1.** El análisis bibliográfico permitió crear una base sólida para el entendimiento de los aspectos básicos del tema a tratar en la investigación sobre los procesos de cambio / transformación, tratándose los puntos de vista de diferentes autores y resultados de trabajos anteriores que sirvieron de guía para el desempeño del trabajo.
- 2.** El aumento de la complejidad del entorno y su impacto en las organizaciones han provocado que la gestión del cambio se haya convertido en uno de los principales retos que enfrentan las organizaciones en la actualidad, destacándose que las nuevas tendencias y características de la gestión del cambio empresarial buscan alcanzar una mayor flexibilidad que facilite una respuesta rápida al entorno como factor crítico de éxito para alcanzar la competitividad.
- 3.** Se demuestra en el estudio realizado que la gestión del cambio y transformación organizacional constituyen un proceso continuo de suma importancia para las organizaciones que pretenden a través de la mejora continua ganar posiciones ventajosas en el mercado, destacándose lo singular de los cambios de paradigmas dentro de los procesos mentales,
- 4.** Se presentaron diferentes modelos de cambio desde lo tradicional hasta los más avanzados logrando establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización.
- 5.** Se demuestra que la gestión de cambio como fenómeno constante afecta de forma directa a la organización como un todo, convirtiéndolo en un proceso de transformación organizacional que afecta al resto de la organización, causando—directa o indirectamente— variaciones sobre diversos aspectos organizacionales desde la estructura, estrategia, directivas, cultura, ambiente, valores, políticas y tecnología.
- 6.** El proceso conocido como la consumerización de las TIC, ya es imparable. No sólo está aquí para quedarse, sino que está transformando por completo tanto a empresas como a sectores empresariales del país, lo que supone una serie de retos importantes y grandes oportunidades de creación de valor.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II. Caracterización del objeto de estudio y estudios de metodologías aplicadas en Cuba.

La mayoría de los estudios realizados sobre la gestión del cambio demuestran la importancia de considerar las particularidades internas de una organización en su vinculación con el entorno en el momento de concebir una determinada manera de transitar del estado actual al estado deseado poniendo al descubierto que metodología o procedimiento es el más adecuado aplicar para alcanzar los objetivos propuestos. En el presente capítulo se describe el perfil del objeto de estudio y el procedimiento a aplicar en el proceso de gestión de cambio.

2.1 Caracterización de la EICMA Cienfuegos.

La Empresa Informática y de Comunicaciones del MINAGRIC (EICMA Cienfuegos), es una empresa en perfeccionamiento empresarial, de capital estatal cubano, con más de 10 años de experiencia en la esfera de la informática y las comunicaciones dentro del mercado nacional. La empresa es autofinanciada y rentable, con utilidades reveladoras que hacen posible su crecimiento y su razón de ser. Especialmente en los últimos años, la entidad ha mostrado un crecimiento constante y acelerado, demostrando su capacidad de gestión y solidez financiera pese a las condiciones económicas del país. Por otra parte, la Contabilidad y el Control Interno de la empresa se encuentran certificados con evaluación Aceptable, ya que además ésta es una de las condicionantes para mantener el modelo de entidad en perfeccionamiento.

Fecha de constitución.

La EICMA Cienfuegos se encuentra ubicada en el área correspondiente a la Delegación Provincial del MINAGRIC, con domicilio en: Carretera a Palmira, Km.4½, provincia Cienfuegos. La misma fue creada en el año 2000 inicialmente con el nombre de EIMA, mediante Resolución 117 del Consejo de Estado y de Ministros. Luego, en 2009 la empresa fue reestructurada mediante la Resolución 747 de ese año, que establece finalmente el cambio de denominación a EICMA.

La empresa está conformada por 4 áreas de negocios asociados a los servicios aprobados en la cartera de productos, además de un grupo indirecto que sirve de apoyo a la producción. El objeto social de la organización está bien definido según las necesidades del sector, destinado a la prestación de servicios informáticos y de comunicaciones principalmente en todo el sistema de la agricultura, y en menor medida, a terceros. A través de su trayectoria, la empresa se ha convertido en una institución de prestigio dentro y fuera del sector agropecuario, ya que los

servicios prestados son realizados con calidad y seriedad para el cliente. Otra fortaleza que posee la organización, es que cuenta con una amplia gama de servicios y más económicos, ya que los precios de éstos son inferiores a los de la competencia. Respecto a las oportunidades, la empresa tiene a su favor la demanda creciente de los productos y servicios informáticos, además del proyecto de informatización que desarrolla la sociedad cubana, en particular dentro del sector agropecuario a partir de su reconocimiento como sector estratégico.

Para el alcance de sus objetivos, la EICMA Cienfuegos trabaja teniendo en cuenta las necesidades reales de su entorno, así como los cambios y modificaciones realizados en las estrategias de los niveles superiores. De esta forma, se ha logrado proyectar la Misión y Visión de la empresa con la obtención de resultados favorables para la misma.

A continuación se realiza un análisis descriptivo de la EICMA Cienfuegos, objeto de estudio de la presente investigación lo que permite un conocimiento general de dicha organización.

Como parte del reordenamiento del ministerio se propone la integración de las actividades de Comunicaciones, Informática, Ofimática y Automática en una única entidad de ámbito de actuación nacional; con el objetivo de asegurar la existencia de una estructura económica dentro del Sector que garantice el desarrollo, explotación y mantenimiento sostenido, oportuno, coherente y efectivo de las actividades, funciones y tareas;

- ✓ en función del incremento de la producción agrícola, la eficacia en los procesos y el perfeccionamiento en la gestión y dirección empresarial.

En diciembre del 2008 el MEP aprueba la creación de la Empresa de Informática y Comunicaciones del MINAG (EICMA) con su nuevo objeto empresarial como único proveedor de sistemas y servicios de comunicaciones, informática, ofimática y automática del sistema de la agricultura; que asegure la gestión y operatividad eficaz de la producción agrícola en todo el país; través de la implantación de infraestructuras tecnológica, sistemas de Información y comunicaciones, automatización de procesos; como soporte a la gestión y dirección empresarial y al proceso de toma de decisión efectiva y oportuna.

El **Objeto Social** de la empresa se precisa en la Resolución 630/2008, mediante el cual se conceden las siguientes facultades:

1. Brindar servicios de Informática, Telemática, Ofimática y Comunicaciones, tales como:

- Diseño e implantación de software;
 - Servicios de correo electrónico e internet;
 - Reparación y mantenimiento de equipos de cómputo y periféricos;
 - Diseño, instalación, certificación y reparación de redes informáticas; así como, Otros servicios en estas esferas, en moneda nacional y pesos convertibles.
2. Brindar servicios de montaje, mantenimiento y reparación de sistemas de radiocomunicaciones, redes informáticas, sistemas de tierra, protecciones eléctricas, pizarras telefónicas, equipos y accesorios de automática y control, equipos y agregados de audio, alarmas y medios de tele vigilancia, fuentes de alimentación y reguladores de voltaje; en moneda nacional y pesos convertibles.
 3. Comercializar de forma mayorista medios técnicos de computación y ofimática; periféricos e insumos; equipamiento electrónico para redes corporativas de telefonía y de datos; equipos, partes, piezas y accesorios de automática y control; y los medios que conforman los sistemas del MINAGRIC; en moneda nacional y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
 4. Producir y comercializar de forma mayorista, aplicaciones informáticas y software a la medida; en moneda nacional.
 5. Brindar servicios de procesamiento de datos, seguridad informática y capacitación; en moneda nacional.
 6. Brindar servicios de internet a todas las entidades que conforman el sistema de la Agricultura, tales como: correo electrónico, navegación nacional e internacional, hospedaje en páginas Web (Hosting), servicios de acceso remoto (RAS) y otros servicios informáticos, a través de los suministradores públicos autorizados; en moneda nacional y pesos convertibles.
 7. Brindar servicios de asesoramiento y consultoría en las temáticas comprendidas en la Misión de la empresa; en moneda nacional.

8. Prestar servicios de comedor, cafetería y recreación con gastronomía asociada a los trabajadores de la entidad; en moneda nacional.

En correspondencia tiene establecida su estrategia que considera la misión, visión, objetivos e indicadores de desempeño.

Misión.-Consolidar el empleo y desarrollo de las tecnologías de informática, ofimática, comunicaciones y automática en todo el sistema de la Agricultura, asegurando el crecimiento sostenido de la producción agrícola, así como la eficiencia y optimización de los procesos y sistemas de gestión y dirección empresarial.

Visión.- Garantizamos el empleo de las tecnologías de informática, comunicaciones y automática como herramienta indispensable y eficaz que asegura el perfeccionamiento e impacto social en todo el sector, expresado en el incremento de la producción, la eficiencia y optimización de los procesos, y en la gestión y dirección empresarial.

Valores Organizacionales.

Es el grado de significación y reconocimiento positivo que exponga una forma de actuar invariable en el tiempo. Son paradigmas, de cómo quisiéramos ser vistos, de cómo quisiéramos ser identificados a través de nuestro comportamiento, nuestros principios éticos profesionales.

Respeto: El Respeto es una de las bases sobre la cual se sustenta la ética y la moral en cualquier campo y en cualquier época. El respeto es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra. Si ahora hizo mal o está mal, respétala y trata de enseñarle el camino recto, nunca queriendo imponerlo, solo enséñale el camino e invítalo a recorrerlo, pero siempre, respetando su decisión de recorrerlo o no, y de lo necesario que es su implicación.

Compromiso: Cumplimos con la obligación contraída con nuestros clientes, con la organización y con nosotros mismos, de contribuir con el máximo desempeño individual y colectivo para mantener la excelencia en el desempeño.

Solidaridad: Es una de los valores humanos por excelencia, del que se espera cuando un otro significativo requiere de nuestros buenos sentimientos para salir adelante. En estos términos, la solidaridad se define como la colaboración mutua en la personas, como aquel sentimiento que

mantiene a las personas unidas en todo momento, sobre todo cuando se tienen experiencias difíciles de las que no resulta fácil salir.

Honradez: Demostrar honor, dignidad e integridad en la actuación. Ser leal, incorruptible e imparcial. Rechazar el robo, el fraude u otras formas de corrupción.

Altruismo: Diligencia en procurar el bien ajeno aun a costa del propio. Es la meta digna de todo esfuerzo, orientándolos a estar abiertos a la generosidad.

Proyección de los objetivos de trabajo 2015 de la UEB.

- 1- Mejorar la infraestructura tecnológica del Nodo Provincial e incrementar el número de entidades de la provincia conectadas a la Red Sectorial (VPN) como vía de perfeccionamiento de la gestión informativa y de comunicación, mediante la explotación de aplicaciones informáticas desarrolladas en estándares abiertos que optimicen la gestión y dirección estratégica del sector.

Criterios de medidas

- Incorporar a la Red Sectorial (VPN) al menos el 50% de las entidades del Sector con posibilidades de conectividad.
- Continuar los trabajos de dignificación del inmueble de la UEB, el mobiliario, el equipamiento, los servicios técnicos y las soluciones informáticas acordes a los requerimientos actuales que optimicen la gestión y la Dirección Estratégica.
- Implementación y explotación de las aplicaciones informáticas indicadas por la Dirección general de la Empresa (JVLSOFT, Planisoft, OT, Garantec (Demanda 2015), Arche, Xofia) con vistas a optimizar la oportuna toma de decisiones.
- Desarrollar y mantener las comunicaciones en el sistema de la agricultura, mediante el sistema de radiocomunicaciones y la instalación de redes locales de cableado estructurado (voz y datos) que cumpla con los requerimientos de calidad para la implementación de servicios asociados, en el 100 % del sector estatal y 30 % del sistema empresarial; que permita mantener la comunicación y el flujo informativo entre todo el sistema.
- Crear 2 Centros Multiservicios EICMA en la provincia que se identifiquen por su profesionalidad y su estructura empresarial con la posibilidad real de garantizar los servicios de informática, comunicaciones, abarcando el 100 % del sector estatal y el 60 % de la base productiva del territorio sede.

- Completar la puesta en marcha de la totalidad del parque de transporte automotor de la UEB.
- 2- Lograr una efectiva gestión de mercadeo que permita alcanzar los flujos financieros necesarios mediante productos y servicios con estándares de calidad como expresión de mejora continua.

Criterios de medidas

- Analizar trimestralmente el mercado externo e interno para corregir las desviaciones de eficiencia y calidad que atenten contra los compromisos contraídos.
 - Implementar un servicio post contrato en el primer semestre capaz de mantener un alto grado de satisfacción de los clientes, brindando además un servicio personalizado de excelencia (VIP) a los 5 mejores clientes con nuestros productos y servicios.
 - Lograr posicionarnos como empresa líder en el uso y apropiación de la TIC en el sistema de la agricultura, aumentando nuestra cartera de clientes un 10%.
- 3- Instrumentar y desarrollar una efectiva gestión del capital humano en aras del desarrollo organizacional sustentado en principios éticos, profesionalidad y valores, como expresión de mejora continua, que responda a los fundamentales indicadores de eficiencia, eficacia y excelencia.

Criterios de medidas

- Perfeccionar el Sistema de Selección de Personal de la UEB logrando que el mismo sea basado, fundamentalmente, en competencias laborales para garantizar un desempeño organizacional superior con un impacto positivo en la profesionalidad, calidad, eficiencia, eficacia, coherencia y productividad en los procesos EICMA.
- Capacitar a los técnicos de las áreas de negocios Comunicaciones, Ofimática y Telemática en la especialización de los servicios de telefonía y certificación de redes de datos.

- Lograr que los indicadores de desempeño en el 100% de los cuadros, especialistas, técnicos y trabajadores tributen al cumplimiento de los compromisos del 2015.

4- Lograr mediante el ejercicio de las funciones de regulación y control empresarial la fidelidad de registros confiables y flujos financieros acorde a las necesidades de desarrollo organizacional.

- Lograr en el 100% de los registros primarios la fidelidad de la información que permita alcanzar un Razonable Control Interno en el 100% de las estructuras EICMA.
- Mantener el costo x peso por debajo de los 0.90 centavos
- Obtener un ciclo de conversión de efectivo de 10 días.

La gestión empresarial se caracteriza por el predominio del enfoque funcional y jerárquico, con una definición clara de los objetivos y funciones en su estructura orgánica, lo cual facilita lograr el esfuerzo sincronizado de la empresa con sus clientes y proveedores. Ver Fig. 2.1. Organigrama de la empresa *EICMA Cienfuegos*

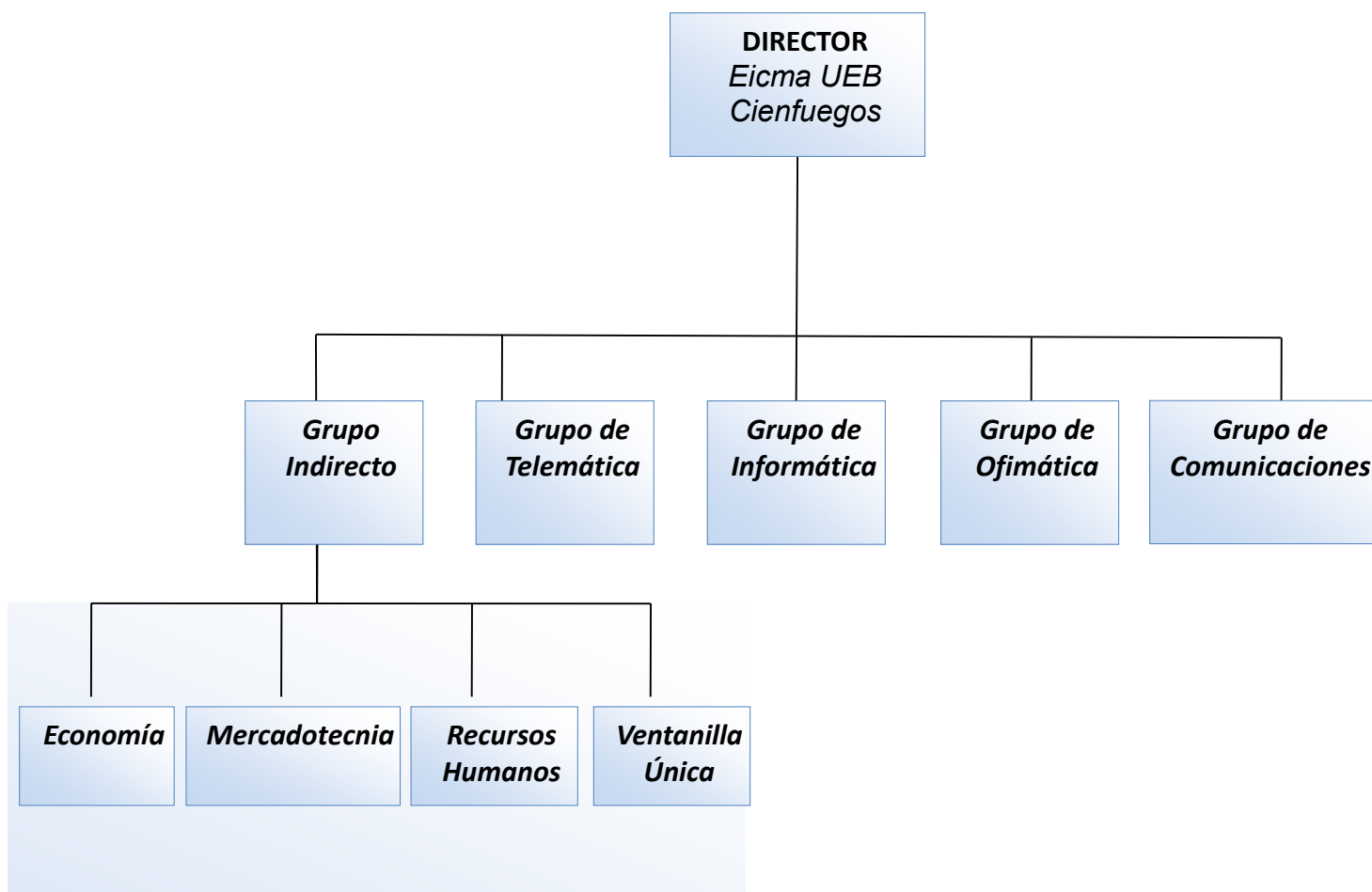


Fig. 2.1 Organigrama de la empresa *EICMA Cienfuegos*

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar al Director de la EICMA se subordinan los cinco grupos que forman parte de los procesos claves de la organización y los cuatro grupos relacionados con los procesos de apoyo.

Caracterización de la fuerza de trabajo:

La organización tiene una plantilla aprobada de 28 trabajadores, de la cual actualmente se encuentra cubierta el 96% con 27 cargos ocupados. Según las categorías ocupacionales, la composición de la plantilla cubierta se encuentra distribuida de la siguiente forma:

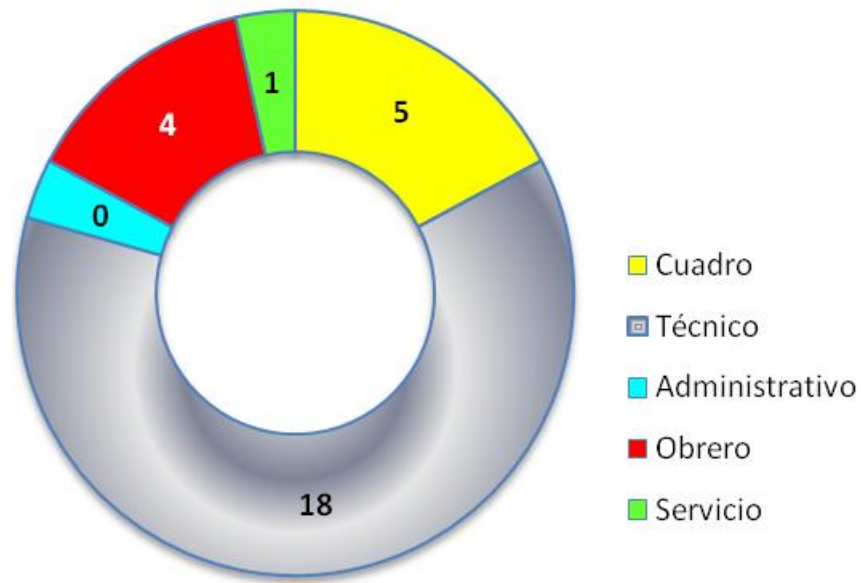


FIG. 2.2. Plantilla cubierta
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al sexo de los trabajadores, la mayor cantidad de ellos son hombres, solo el 32% del total son mujeres. En la siguiente figura quedan ilustrados los datos anteriormente referenciados, por cantidad de trabajadores:

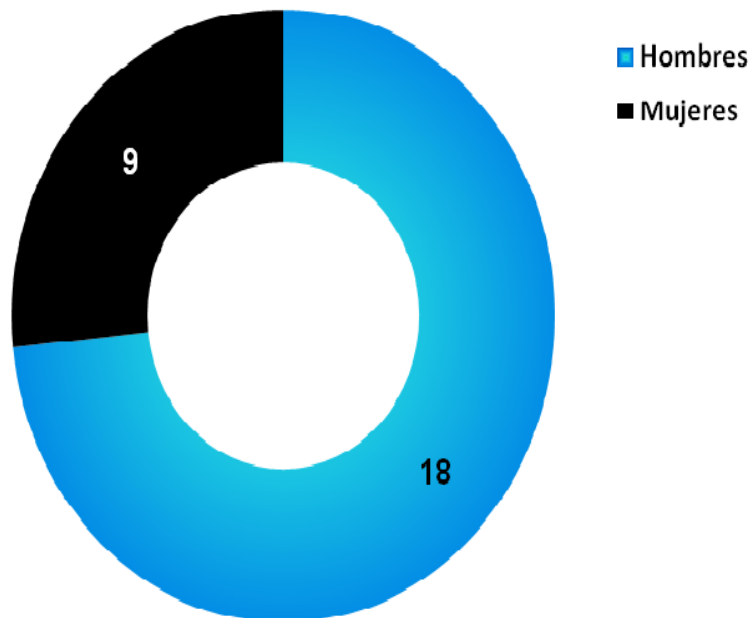


FIG. 2.3. Composición de acuerdo al sexo
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las edades, el promedio de edad se encuentra entre los 30-50 años, como se observa en la fig. 2.4

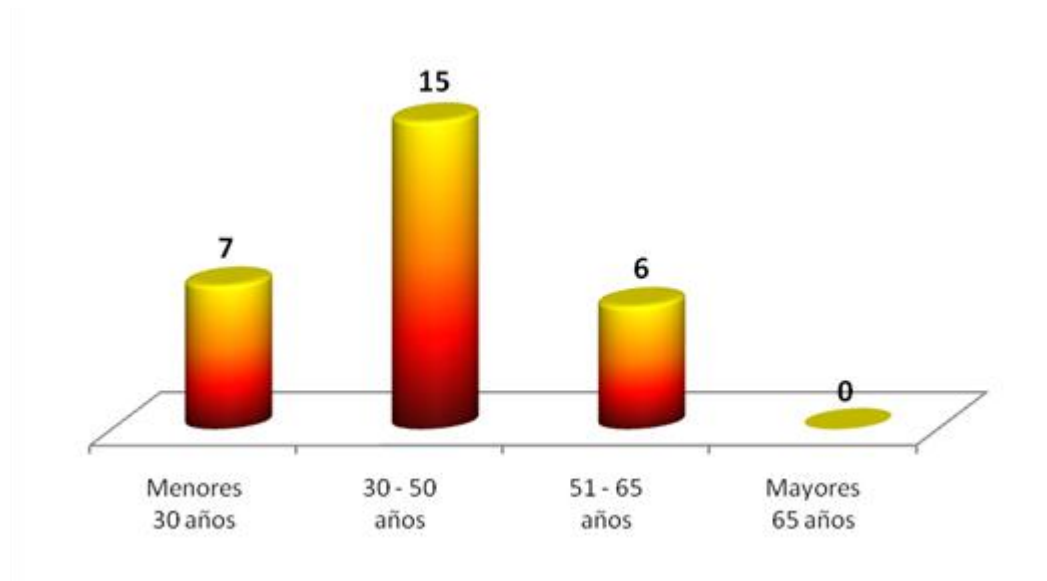


FIG. 2.4. Cantidad de trabajadores según la Edad.

Fuente: Elaboración propia

Respecto al nivel escolar prima el universitario con una considerable cantidad de técnicos medios, lo que significa que el capital humano tiene una preparación alta y es susceptible de transformaciones a partir de la capacitación a través del aprendizaje continuo, factor que puede constituir una fortaleza para desarrollar y crear gestores de cambio en la empresa y de este modo facilitar el proceso de cambio previsto.

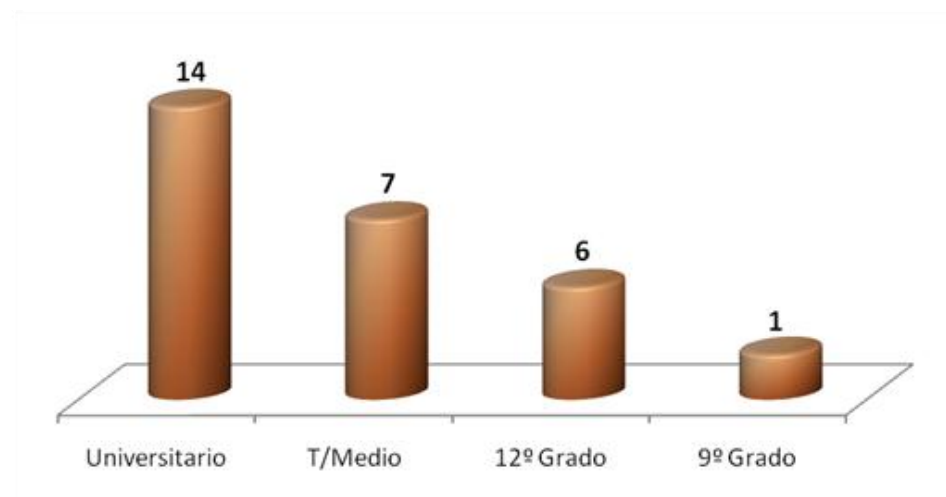


FIG. 2.5. Cantidad de trabajadores según el Nivel Escolar.

Fuente: Elaboración propia

Se ha adoptado una política de gestión de recursos humanos teniendo en cuenta el nivel de calificación de la fuerza de trabajo de la organización desde una perspectiva estratégica, lo que ha permitido lentamente pero de manera efectiva dotarla de los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias tanto desde lo operacional como ejecutivo para cumplir con sus funciones y responsabilidades.

La empresa EICMA, como se observa en el organigrama, funciona con 4 áreas claves de negocios, las que se representan a continuación:

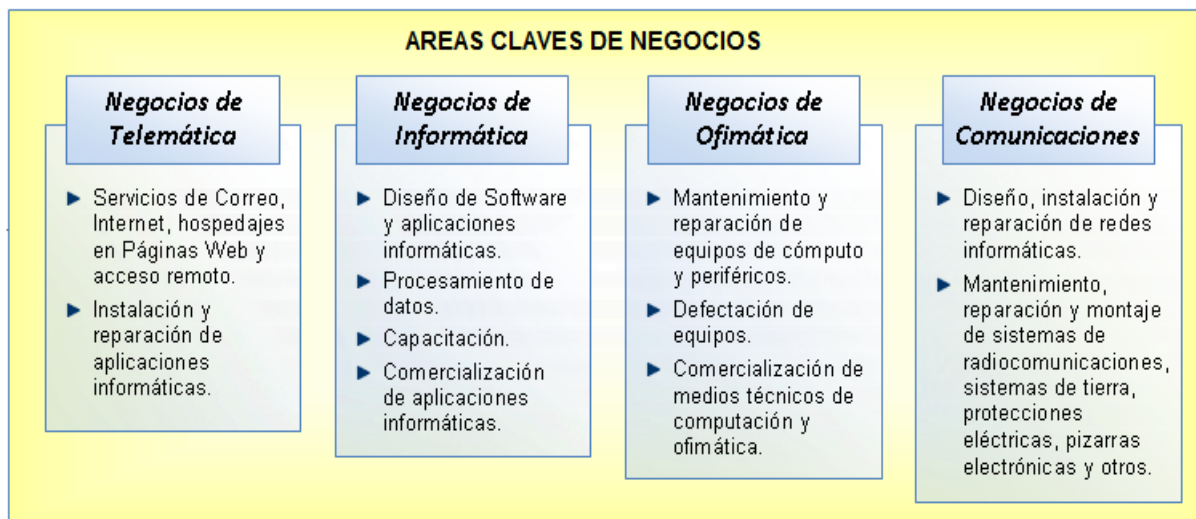


Tabla: 2.1. Áreas claves de negocios de la EICMA

Fuente Elaboración propia.

Prestándole servicio a las empresas del MINAGRIC de Cienfuegos, más adelante se precisan sus clientes.

Cuenta también con tres departamentos que se dedican a actividades de apoyo y staff en la organización:

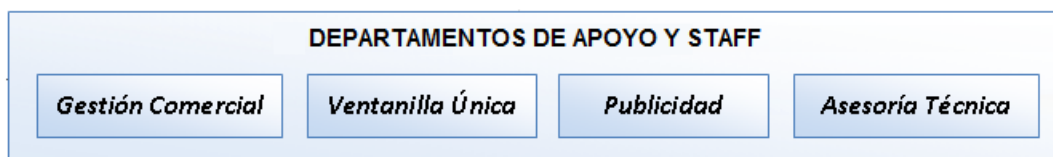


Tabla: 2.2. Departamentos de apoyo y staff de la EICMA

Fuente Elaboración propia.

El anexo 2.1. Presenta la cartera de productos que constituyen la lista oficial de servicios técnicos productivos de acuerdo a la Resolución No. 137/2014.

Clientes:

La empresa cuenta con un gran número de clientes tanto del propio Ministerio de la Agricultura como terceros.

Su principal cliente es la Unidad Presupuestada del MINAGRIC, ya que posee un total de 8 subdelegaciones que se encuentran en los entornos de la empresa, por tanto, la mayoría de los servicios que solicitan son a ésta por su cercanía y factibilidad.

No obstante existen otros clientes de mayor asistencia a los servicios de la entidad como son:

- Empresa de Aseguramiento y Servicio, la entidad se encuentra cercana geográficamente y con la naturaleza de su objeto social ha requerido constantemente de nuestros servicios principalmente en lo referente a las aplicaciones informáticas
- Acopio Cienfuegos, es una entidad con más de 14 unidades por lo que el volumen de servicios tanto de mantenimiento, instalación e implantación de aplicaciones, comunicaciones y de conectividad han sido numerosos para nuestra empresa.
- Empresa Porcina, cuenta con varias unidades por lo que beneficia a nuestra empresa en el volumen de servicio que son brindados.
- Empresa Forestal Integral, la misma cuenta con varias unidades en cada municipio está dentro del mismo sector por lo que han requerido de nuestros servicios específicamente los de aplicaciones informáticas.

Proveedores:

La empresa cuenta con su propio servidor de correo electrónico, intranet e internet pero, no obstante sus principales proveedores son:

- ETECSA - brinda el servicio de línea arrendada, y la línea dedicada que favorece la velocidad y calidad de las comunicaciones.
- Copextel, Cimex - son los proveedores fundamentales de las materias primas y materiales que necesitan los trabajadores directos a la producción para el desempeño de su labor, como son: accesorios para Redes, herramientas, componentes electrónicos, cepillos, etc.
- LABIOFAM - a través del mismo se adquieren otros productos como alcohol y detergente, los cuales también son necesarios para brindar los servicios de la empresa.

- Divep - es el principal suministrador de partes y piezas automotriz que garantiza el funcionamiento de los vehículos de la entidad.

Resultados Económicos al cierre del 2014

Al cierre del año 2014 la UEB EICMA Cienfuegos cumplió todos los indicadores económicos y de eficiencia de forma óptima. Los Ingresos Totales de la UEB ascendieron a **626.9 Mp** en ambas monedas, con un sobre cumplimiento al 106 % respecto a la cifra planificada. Ver Anexo 2.2.

Del total de Ingresos el 76 % corresponde a la Venta de Servicios como la actividad principal en el objeto social de la empresa, un 14 % pertenece a la Venta de Mercancía, y el 10 % restante fue generado por otros ingresos obtenidos por la venta de aseo personal y uniformes a los trabajadores durante el período, además de la facturación del Tráfico de la Pizarra Telefónica de la Delegación Provincial del MINAG Cienfuegos a los clientes que la usan.

Las utilidades de la UEB ascendieron a **159.1 Mp**, representando este importe un 128 % de cumplimiento del plan.

Por su parte, los Gastos Acumulados mostraron una ejecución de los mismos al 100 % con una cifra de **467.9 Mp**, lo cual evidencia una buena planificación.

Los conceptos de gastos que se exceden a lo planificado son el costo de venta de mercancía y el de gastos por servicios recibidos, de igual manera el análisis de los Ingresos y la Producción Mercantil hasta diciembre 2014 por Áreas de Negocios y Las Ventas en CUC se cumplieron al 129 % de una cifra planificada de **48.6 Mp** se obtuvo un real de **62.6 Mp**, las cuales representan el 11 % del total de ventas generadas. Ver Anexo 2.2.

Al cierre de Diciembre 2014 el Ciclo de Cobro de la UEB quedó en **12 días** ya oportunamente se envían reclamaciones comerciales a clientes cuyas cuentas puedan superar los 30 días y tener la posibilidad, en el caso de pertenecer al sistema de la Agricultura, de tramitarlo a través de su Órgano de Arbitraje como parte de la gestión de las 17 Medidas Extraordinarias aprobadas por el Ministro de la Agricultura, no obstante, este es uno de los indicadores que mayor atención conlleva para mantener la liquidez necesaria que garantice el cumplimiento de las obligaciones.

2.1.1 Razones que justifican el cambio.

La empresa EICMA Cienfuegos se encuentra en perfeccionamiento empresarial proceso este que lleva en su origen el cambio, ya que su tarea más difícil radica en los cambios que deben producirse en la manera de pensar y actuar, por lo que el factor humano es decisivo y debe adaptarse al entorno, de forma tal que sea capaz de percibir el cambio como un proceso vivo.

Existen diferentes causas que provocan cambios y transformaciones en las organizaciones de la Agricultura en Cuba, en el caso de estudio que se desarrolla estos están expresados en:

- 1) La entidad EICMA Cienfuegos se enfrenta actualmente al proceso de informatización de la Agricultura como parte de la Estrategia de Informatización de la Sociedad Cubana,
- 2) En los últimos años el país ha puesto en práctica Lineamientos Económicos emanados del VI Congreso del PCC orientados a la actualización del modelo económico, entre los aspectos más priorizados se encuentra la producción de alimentos, por lo que el Ministerio ha asumido un papel determinante en la economía y la dirección del país le ha exigido un cambio estructural y funcional que responda a los retos de la sociedad moderna, entre estos aspectos se destaca:
 - la informatización y automatización de los procesos productivos y contables la que está enfocada a cambios que se deben a nuevos sistemas de información automatizados, exige de un aprendizaje continuo que conlleve a cambiar la actuación de las personas y para ellos es necesario que se sensibilicen y entiendan perfectamente lo que se quiere lograr, lo que tienen que hacer y que se sientan motivados para alcanzar el compromiso planteado.

No es desconocido que los procesos de cambio están sujetos a múltiples factores en la sociedad actual, y suceden rápidos y veloces en la esfera de las tecnologías por lo que para la EICMA, cuyos servicios implican la utilización de tecnologías de puntas, sus trabajadores deben estar preparados para el cambio y, de forma competitiva enfrentar las nuevas transformaciones con mentalidad proactiva, creativa y transformadora, para de esta manera convertirse en un ente adaptable y paradigmático dentro del sector agrícola del país.

La empresa responde a V Política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Medio Ambiente y a los Lineamientos (132-134-138).

Acorde con la situación anteriormente planteada y a las exigencias actuales de la política económica/partidista/social emanadas del VI Congreso del PCC y las nuevas tendencias de relaciones internacionales con EE UU, provoca la necesidad de preparar a la organización para cambios que implican transformaciones en la concepción de la gestión y el comportamiento, las actitudes y habilidades de las personas, por lo que para ello se hace imprescindible contar con un procedimiento que favorezca dicho proceso.

2.2 Estudio de metodologías para el cambio organizacional.

Además de las metodologías presentadas en el capítulo 1, la dirección de la empresa de conjunto con un equipo de trabajo se dio a la tarea de revisar las que se proponen y aplican en el país, de ellas se estudiaron:

- Gestionando el cambio hacia una empresa integrada. Plataforma para gestión integrada del proceso de cambio. CETDIR

La plataforma para la gestión integrada del proceso de cambio hacia un modelo de Desarrollo Estratégico Integrado, mostrada en la Figura 2.1,

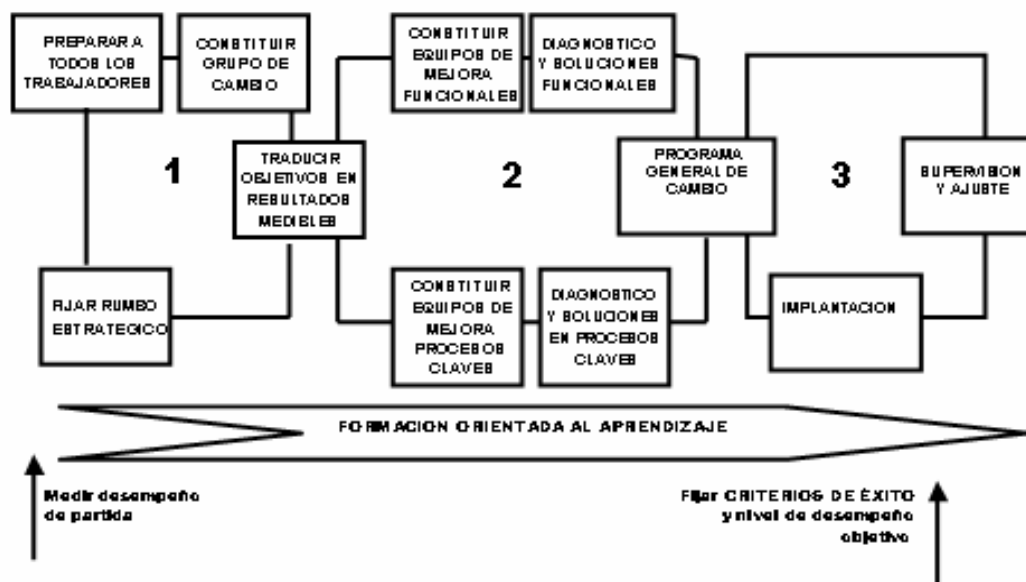


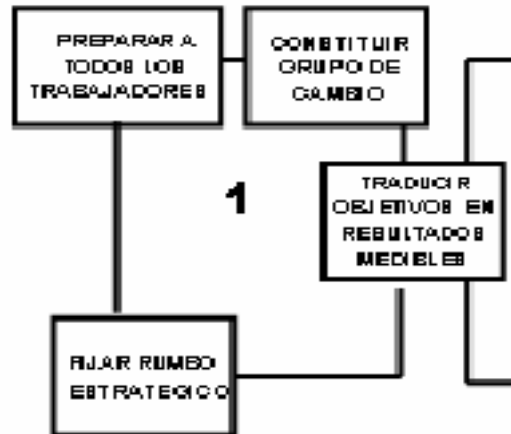
Fig. 2.6. Plataforma para gestión integrada del proceso de cambio

Fuente: Construyendo la empresa integrada. Apuntes para un libro. CETDIR. Facultad de Ingeniería Industrial. CUJAE, 2004.

Es una tecnología de intervención para gestionar el proceso de cambio empresarial, como un proyecto integral, que busca resultados de alto impacto económico social, ahora y en el futuro, alineando todos los sistemas de la empresa con su estrategia.

La plataforma permite gestionar el cambio desde que se piensa, pasando por su concepción, preparación, ejecución, hasta el control de su impacto en el desempeño de la empresa.

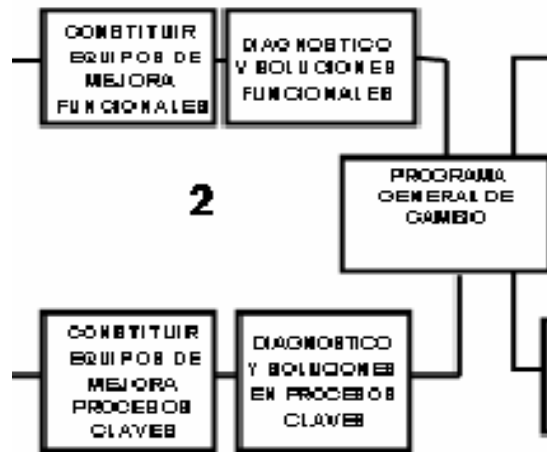
Como se aprecia en la figura 2.6, el circuito 1 responde a la necesidad de indicar el rumbo estratégico para emprender un perfeccionamiento de alto impacto.



Se está en el momento del cambio pensado, y donde es necesaria la preparación inicial de jefes y trabajadores para entender la necesidad del cambio y lograr el compromiso de todos, indicar el rumbo estratégico y expresarlo en metas medibles. CUJAE, 2004

Aquí se mide el nivel de integración estratégica de partida y se determina la “magnitud del salto”, como la brecha entre los resultados actuales de la empresa y los futuros, por lo que es recomendable medir si la capacidad de cambio de la empresa se corresponde con el “salto” que se pretende dar, si la empresa está preparada para asimilar ese cambio. CUJAE, 2004.

El circuito 2 es el cambio en acción, que responde a la necesidad de “aterrizar” la estrategia de la empresa, haciendo énfasis en la identificación de las necesidades de la sociedad y rediseñando a la empresa para satisfacer esas necesidades. CUJAE, 2004



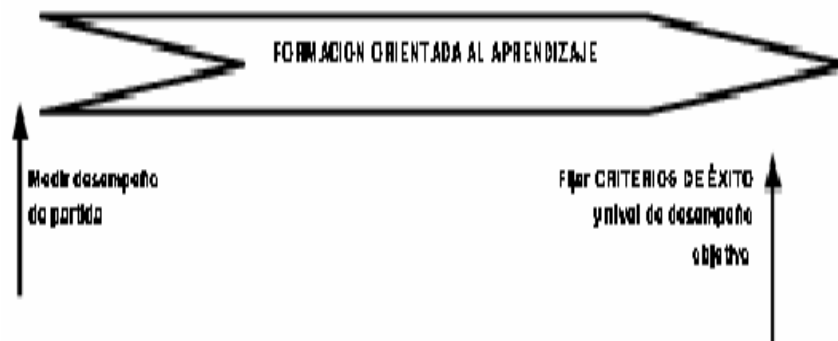
En este circuito se realiza el diagnóstico estratégico basado en proceso, porque la mejora se centra en aquellos procesos clave que agregan valor a la sociedad y a clientes. Partiendo de la identificación y estudio detallado de las necesidades, se elabora la oferta de servicio (como compromiso de la empresa de satisfacer las necesidades) y posteriormente se rediseña la cadena de procesos clave y las competencias laborales de sus puestos de trabajo que harán realidad ese compromiso asumido por la empresa. CUJAE, 2004

En el circuito 3 se implanta y da seguimiento al avance del proceso de cambio y al impacto que va teniendo el aumento del nivel de integración estratégica sobre el desempeño de la empresa, lo que a la vez es la retroalimentación del circuito 1, permitiendo validar la vigencia del rumbo estratégico trazado. También se deben consolidar los cambios con políticas, procedimientos, sistemas de evaluación o de reconocimiento, que propicien su anclaje en la cultura organizacional, buscando cambios en los comportamientos. CUJAE, 2004



En paralelo con los 3 circuitos, y para lograr un cambio sostenible, se desarrolla un proceso de aprendizaje por interacción, según las necesidades del proyecto de cambio, en un ambiente de aprendizaje colectivo y de formación-acción, centrada en el desarrollo de competencias

distintivas a nivel de la empresa, de los procesos clave y de los grupos laborales estratégicos, hasta el trabajador. CUJAE, 2004



El modelo demuestra que no es suficiente la necesidad de integración en la organización, un concepto y un modelo de Desarrollo Estratégico Integrado, si no que se necesita de una tecnología que de soporte a la gestión del cambio en la organización y ayude a responder las preguntas:

- ✚ ¿cuál es la magnitud y dirección del cambio?
 - ✚ ¿la empresa está preparada para cambiar? ¿cuánto cambio puede asimilar?
 - ✚ ¿cómo mantener alineado los subsistemas, procesos y funciones de la empresa con la estrategia durante todo el proceso de cambio?
- La gestión del cambio a través del enfoque de procesos, ISO 9000:2015

Una de las herramientas más efectivas para la mejora de la gestión en una organización es la implantación de la gestión por procesos.

Entendemos por *proceso* una secuencia de actividades orientadas a generar valor añadido transformando una entrada en un resultado, que a su vez puede ser la entrada de otro proceso. Todas las actividades de una organización, desde la compra de materia prima hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse procesos.

A principios del siglo XX, los empresarios norteamericanos Frederick Winslow Taylor y Henry Ford introdujeron en sus organizaciones iniciativas orientadas a mejorar los procesos y los resultados de la fabricación de productos en serie. Pero fue en los años ochenta cuando la gestión por procesos despegó. En 1987 se convirtió en uno de los ocho principios de la norma

ISO 9001 de gestión de la calidad. Cada vez más empresas implantan este sistema para “documentar lo que hacen y hacer lo que documentan” (así se sintetiza a menudo la naturaleza de esta técnica). En España se pueden citar, por ejemplo, los casos de **Cepsa** y **BBVA**, y a nivel internacional destaca el gigante de la distribución **Amazon**, pero cada vez son más las compañías en nuestro país y en el resto del mundo certificadas en normas **ISO 9000** o que adoptan una gestión basada en procesos.

Puede beneficiarse de la gestión por procesos todo tipo de organizaciones. Las principales ventajas que se obtienen son:

- Aporta una nítida visión global de la organización y de sus relaciones internas.
- Una organización gestionada por procesos tiene más flexibilidad que una basada en jerarquías.
- Dado que los procesos son transversales y afectan a diferentes unidades organizativas, se favorecen las interrelaciones entre las personas.
- Se establecen responsables de cada proceso. Todas las personas de la organización conocen su rol en cada uno de los procesos y saben cómo contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización.
- Permite que no se trabaje de manera aislada, buscando solo el beneficio de una parte de la organización, sino buscando el beneficio común.
- Permite una optimización del uso de los recursos y, en consecuencia, una reducción y optimización de los costes operativos y de gestión.
- Los procesos se miden; se establecen objetivos e indicadores para cada uno de ellos.
- Entre las medidas que se analizan es muy importante el grado de satisfacción del cliente. La organización se orienta así a satisfacer las necesidades de los clientes.
- Se promueve la mejora continua de los procesos. Se detectan ineficiencias, debilidades organizativas, cuellos de botella y errores de manera rápida y metódica, reduciendo los riesgos.

El objetivo final de la identificación y descripción de los procesos de una empresa es, sin lugar a dudas, implantarlos de manera eficiente

Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente. Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en

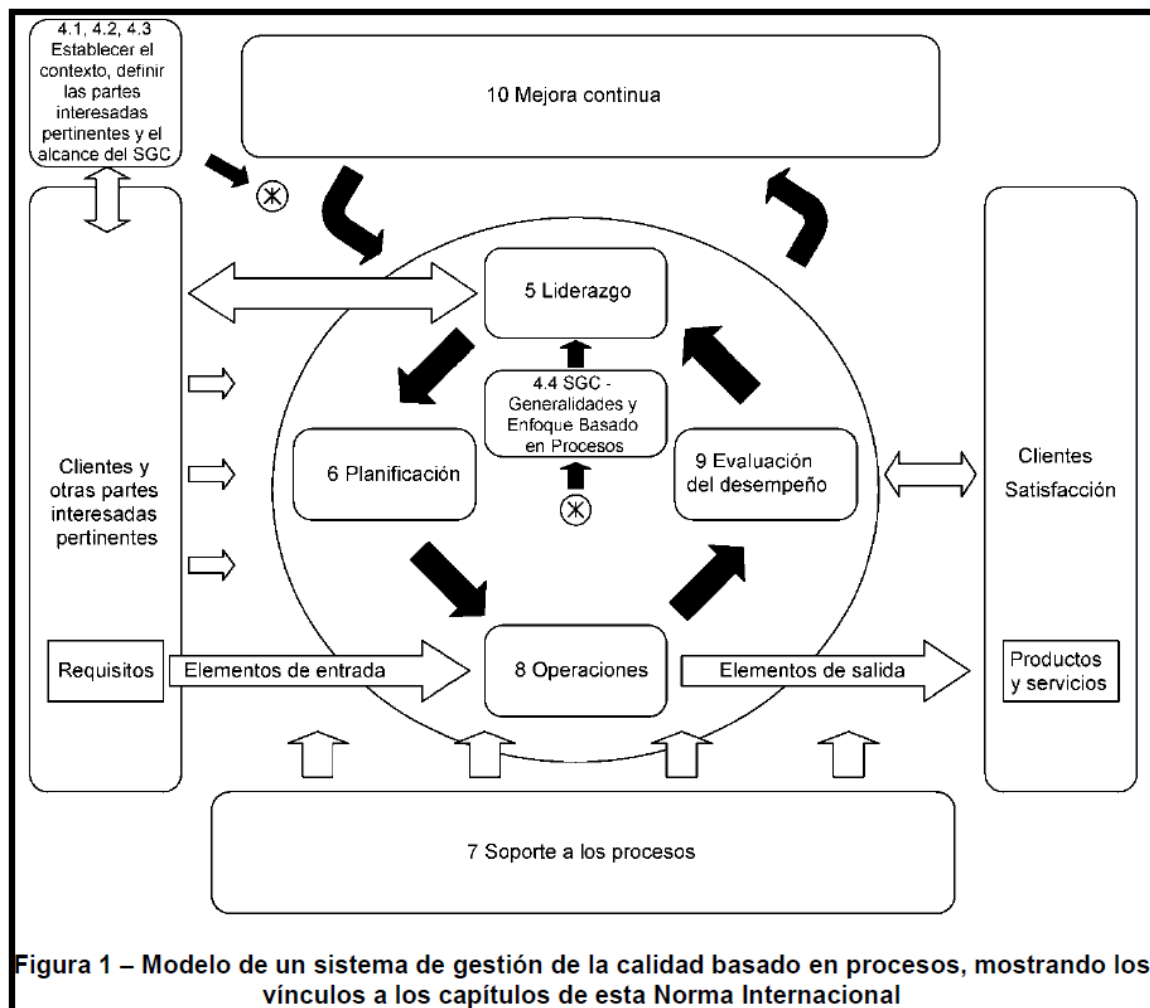
procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente cumpliendo los requisitos del cliente. El apartado 4.4 de esta Norma Internacional incluye requisitos específicos considerados esenciales para la adopción de un enfoque basado en procesos.

El enfoque basado en procesos aplica sistemáticamente la definición y gestión de procesos y sus interacciones a fin de alcanzar los resultados pretendidos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando una metodología —Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA).

La metodología conocida como —Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad en su conjunto. Los capítulos de esta Norma Internacional siguen ampliamente el ciclo PHVA, que puede describirse brevemente como:

- **Planificar:** establecer los objetivos del sistema y de los procesos que lo componen, y los recursos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- **Hacer:** implementar lo que se planificó.
- **Verificar:** realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos, e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** emprender acciones para mejorar el desempeño de los procesos, cuando sea necesario.

En el cuadro se muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos de los elementos de entrada que la organización necesita cumplir en todas las etapas de su sistema de gestión de la calidad. Además, las necesidades y expectativas de otras partes interesadas pertinentes también pueden jugar un papel en la definición de esos requisitos. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido estos requisitos.



Fuente: **ISO/DIS 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.** Date of document: 2014-07-14

La figura ilustra los vínculos entre los procesos de esta Norma Internacional.

En la ISO 9001:2015, se plantean los principales cambios hacia los que debe estar enfocada las organizaciones para dar respuesta al perfeccionamiento del sector empresarial cubano y como se puede observar dentro de ellos se encuentra:

- Nueva estructura de contenidos y requisitos
- Consideración del entorno socioeconómico de la organización
- Profundizar en el enfoque por procesos
- El concepto cliente pasa a ser parte interesada dentro del proceso
- Se incide en la mejora continua y

- Se incorpora la gestión del cambio

Adoptar la gestión basada en procesos no es tan solo un cambio operativo para las organizaciones, es un cambio de mentalidad, de cultura empresarial. Supone romper los silos, que cada empleado deje de centrarse en su departamento y pase a ver la empresa como un todo, pensando que su trabajo supone un resultado que beneficia a toda la organización.

Una vez explicado estos dos modelos que en esencia tienen de común el enfoque de proceso para gestionar el cambio, se decide por la dirección de la empresa trabajar, tomando como referencias a ambos modelos, en el diseño de un procedimiento de gestión del cambio con enfoque de proceso acorde a las características y condiciones de la EICMA.

2.3 Conclusiones parciales del Capítulo II.

- 1 Se caracteriza la entidad objeto de estudio destacándose su objeto social, misión, visión, valores, objetivos estratégicos así como la proyección de los objetivos de trabajo del año 2015 con sus criterios de medidas cumplidos al cierre del mismo, se muestra además la estructura de la empresa con la fuerza de trabajo que la representa y se declaran las áreas claves de negocios.
- 2 Se declararan las diferentes razones que justifican el cambio y la transformación en la EICMA, constituyendo la informatización y automatización de los procesos productivos y contables la que está enfilada a provocar cambios que se deben a realizar en el sistema de información automatizada, lo cual exige de un aprendizaje continuo que soporte las transformaciones sustanciales y actuación de las personas para alcanzar el compromiso planteado en los lineamientos económicos del Partido y la Revolución y las nuevas tendencias en las relaciones internacionales con EE UU.
- 3 Las razones de cambio planteadas provoca la necesidad de preparar a la organización para cambios que implican transformaciones en la concepción de la gestión y el comportamiento, las actitudes y habilidades de las personas, por lo que para ello se precisa contar con un procedimiento que favorezca dicho proceso y se adecue a las condiciones concreta de la EICMA a partir del estudio de las metodologías para el cambio organizacional.
- 4 Se estudian las metodologías “Plataforma para la gestión integrada del proceso de cambio hacia un modelo de Desarrollo Estratégico Integrado” y la norma ISO 9001 de gestión de la calidad basada en procesos, mostrando los vínculos a los capítulos de esta norma internacional.
- 5 Una vez explicado estos dos modelos que en esencia tienen de común el enfoque de proceso para gestionar el cambio, se decide por la dirección de la empresa trabajar, tomando como referente ambos modelos, en el rediseño de un procedimiento de gestión del cambio con enfoque de proceso acorde a las características y condiciones de la EICMA Cienfuegos.

CAPÍTULO III

Capítulo III: Diseño de un procedimiento para el proceso de cambio a través del enfoque de procesos.

En el presente capítulo se hace una propuesta de diseño de procedimiento para gestionar el cambio por procesos en la EICMA como vía para dar respuestas a las exigencias de transformaciones del sector agroindustrial de Cienfuegos.

3.1 Procedimiento para el proceso de cambio a través del enfoque de procesos.

Las competencias distintivas y el desarrollo de relaciones de cooperación interna y externa, en la búsqueda de resultados de alto impacto económico social se obtiene teniendo en cuenta la cadena de procesos que agregan valor, a diferencia de la gestión tradicional, que se apoya en modelos jerárquicos o funcionales, que propician el perfeccionamiento de la gestión por subsistemas aislados.

El procedimiento que a continuación se presenta tiene el propósito de dotar a la organización de principios, enfoques y herramientas de gestión para lograr cambios en la forma actual de dirigir y obtener éxitos en su desempeño.

Fundamentos básicos

- a. La actividad de la empresa está orientada a la identificación y satisfacción de las necesidades presentes y futuras de la sociedad con productos complejos de alto valor agregado. Está orientada a resultados de alto impacto económico-social, más que a utilidades.
- b. La empresa se enfoca en los procesos clave para alcanzar su objetivo estratégico máximo, que es satisfacer las necesidades, alineando sus estrategias con las competencias de sus procesos clave, externalizando los procesos no clave (outsourcing) y desarrollando relaciones de colaboración con proveedores de servicios. Necesita, en sentido general, de relaciones de carácter colaborativo y alianzas con actores internos y externos (trabajadores, proveedores, bancos, otras empresas, clientes) para alcanzar sus objetivos.
- c. La cooperación se destaca como valor y como competencia estratégica de la organización, que forma parte de una cultura de integración, reflejándose en el comportamiento ejemplar de jefes y trabajadores para alcanzar los objetivos estratégicos, lo cual trasciende a las entidades que se relacionan con la empresa.

- d. Plena participación de los trabajadores en la dirección de la empresa: son los protagonistas del cambio que proyectan las soluciones y el desarrollo de la empresa. Por lo que el empleo se asocia al desarrollo multilateral de la persona, más que al salario.
- e. Aprendizaje por interacción: los trabajadores poseen y gestionan el conocimiento individual y colectivo, en equipos de alto desempeño, para alcanzar los objetivos de la empresa: educación como proceso formativo integral, más que capacitación. Las estrategias de Recursos Humanos desarrollarán las competencias y la cultura que dan soporte a la cadena de procesos que crean valor para la sociedad. Se enfatizan las inversiones para la formación de principios, valores organizacionales y combate a las actitudes negativas, antes que las inversiones tecnológicas. La estimulación es integral, en función del aporte al desarrollo social, más que un estímulo económico por eficiencia.
- f. La gestión de las TIC prioriza su introducción en aquellos procesos clave de la empresa, que maximicen el valor agregado del producto y la eficiencia empresarial. Se desarrollan sistemas para garantizar la información visible, en línea y compartida, como soporte de las relaciones y las decisiones. Se forman redes conectadas que aprenden y canales de colaboración. Software para la gestión integrada: Intranet y sistemas ERP para gestionar las relaciones internas en la empresa; Internet o soluciones E-Business para las relaciones de la empresa con su entorno y para gestionar actividades globales. Gestión electrónica de la cadena de suministro (e-SCM) para mejorar los procesos entre empresas (B2B), en términos de velocidad de acceso al cliente, agilidad y control en tiempo real de los productos, para elevar satisfacción de las necesidades. Comunidades económicas a través de portales.
- g. La administración financiera tiene un enfoque de procesos, porque las estrategias financieras respaldan el desarrollo y funcionamiento de los procesos clave conectados con la satisfacción de las necesidades; se aplican técnicas de costeo basado en la actividad. Hay correspondencia entre el plan financiero a corto y largo plazo con los objetivos a cumplir y en función de los medios disponibles. Todas las proyecciones económicas tienen su evaluación financiera a través de flujos de efectivos y se trabaja con medidores estratégicos de rendimiento. Énfasis en la comparación del efecto real que provocan las inversiones en explotación, con lo calculado en su estudio de factibilidad económico-financiera. Se perfecciona la gestión para el cumplimiento de las obligaciones tributarias. La gestión contable y financiera se integra con el sistema de

control interno de la empresa para la prevención de riesgos sobre la base de mayor disciplina, responsabilidad, control y ahorro de recursos.

A partir de estos fundamentos es preciso dejar sentado que el proceso requiere de la identificación de los diferentes grados de integración en la empresa, interna y externamente.

Integración interna, características:

- estrategias, apoyadas en las competencias de sus procesos clave, para materializar su visión y externaliza los procesos no clave
- las funciones de la empresa están diseñadas para facilitar las relaciones y el funcionamiento de los procesos clave
- el proceso estratégico se desplaza el foco de atención hacia las capacidades internas de la empresa, como nuevas formas organizativas, sistemas eficiente de información para la dirección, gestión del conocimiento, alianzas.
- la estrategia se centra en las competencias de la empresa para crear valor para la sociedad y satisfacer necesidades.

Integración externa, características:

- cadena Integrada: se integran en una sola, la cadena de procesos interna de la empresa, la de suministro y la cadena de demanda. Se establecen relaciones de cooperación con proveedores y clientes para obtener beneficios conjuntos, se comparten estrategias de desarrollo, mejora de procesos, se comparten bases de datos de operaciones (inventarios, seguimiento de los pedidos, etc) y se intercambian informaciones acerca de los mercados.
- sistema en red: La empresa se integra en una red de colaboración con otras empresas, con proveedores, comercializadores, operadores logísticos, bancos, universidades y clientes para desarrollar productos compartidos de alto valor agregado. Se enfatizan las estrategias de alianzas.

Este proceso de integración coadyuva al desempeño efectivo del procedimiento para el proceso de cambio como también facilita una vez implementado obtener planes de mejora continua en la organización.

- **Determinación del grupo de trabajo y de expertos para el diseño del procedimiento.**

Para el diseño del procedimiento es vital la conformación del grupo de trabajo, por ser imprescindible utilizar la experiencia acumulada durante varios años de directivos y especialistas de la organización. Las características y condicionantes para seleccionar los expertos está basado en la experiencia, especialización, idoneidad, creatividad, iniciativa, facilidades de comunicación y mente abierta al cambio proactivo que facilite la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión del grupo hasta llegar a acuerdos concertados.

Para la aplicación del método se procede a determinar el número de expertos de la manera siguiente:

$n = p(1 - p)k/i^x$	Nivel de confianza %	Valor de C
	99	6.6564
	95	3.8416
	90	2.6806

Donde:

k : cte. que depende del nivel de significación estadística.

p : proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos.

i : Nivel de precisión deseado.

De acuerdo a la característica de la investigación se le asigna los valores de precisión deseado y se sustituye en la formula dada.

$$n = \frac{0.05(1-0.05)*3.8416}{0.75^2}$$

$$n = 6,7612$$

$$n \approx 7$$

Asimismo se crea un grupo de trabajo interno en la empresa, formado por 6 técnicos y especialistas de las diferentes áreas de negocio de la organización que se encargará básicamente de realizar la búsqueda, procesamiento y consolidación de la información.

3.2 Rediseño del procedimiento para la gestión del cambio en EICMA Cienfuegos.

Un procedimiento es un conjunto de instrucciones que tienen la finalidad de ejecutar una tarea específica dentro de un programa; es la acción de proceder o el método de ejecutar algunas cosas. Se trata de una serie común de pasos definidos, que permiten realizar un trabajo de forma correcta.

En la figura 3.1 se muestran las etapas, objetivos y pasos de la propuesta de diseño del procedimiento para la gestión del cambio por procesos.

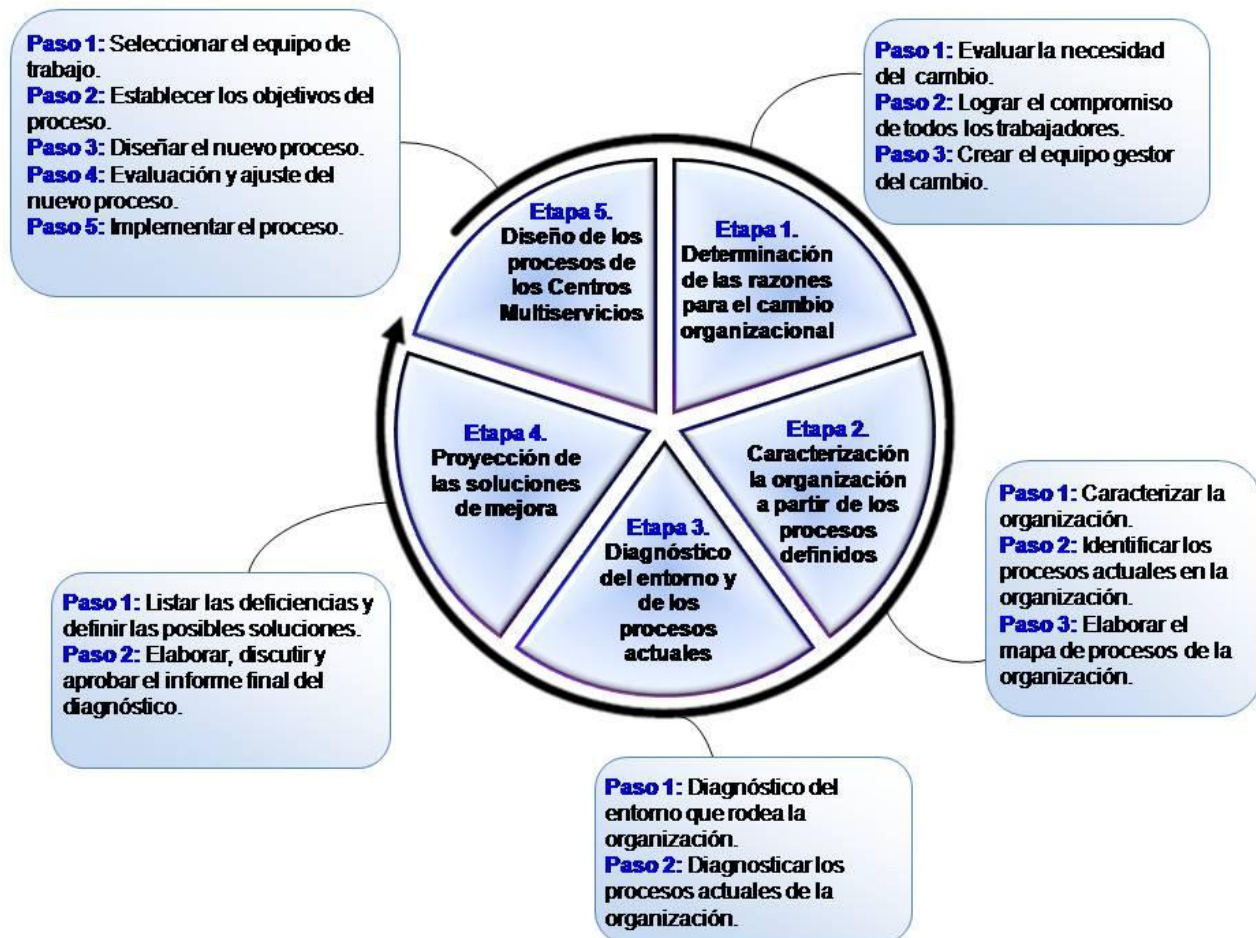


Fig. 3.1 Procedimiento para el diseño del cambio organizacional a través del enfoque de procesos.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se detalla cada una de las etapas propuestas.

3.3 Etapa I: Determinación de las razones para el cambio organizacional.

Objetivo: Conocer por qué la organización tiene necesidad de cambiar el modo de actuar que hasta el momento del estudio se estaba llevando a cabo, es decir conocer el motivo para el cambio.

Las tareas en esta etapa son:

Tarea 1: Evaluar la necesidad del cambio.

Existen fuerzas que estimulan el cambio en la organización, estas fuerzas de cambio pueden ser internas o externas:

Fuerzas externas:

- Exigencias de sus clientes.
- Oportunidades de nuevos mercados.
- Competencia.
- Exigencias del organismo superior (ministerio, gobierno, otras).

Fuerzas internas:

- Deficiencias en el desempeño general.

Técnicas a utilizar: Revisión de documentos, encuestas y entrevistas.

Tarea 2: Lograr el compromiso de todo el personal de la organización a todos los niveles.

Involucrar a la alta dirección de la entidad y a todo el personal en el proceso que se comienza a desarrollar, así como en el seguimiento que le dará la organización a los resultados del mismo. Este compromiso del personal debe comenzar por la alta dirección, pues con su compromiso se facilita la ruptura de trabas paradigmáticas, así como el aseguramiento organizativo y material.

Para lograr buen resultado en el estudio es fundamental que la dirección de la organización esté convencida de la necesidad de cambiar la forma en que se ha trabajado hasta el momento y de que la puesta en marcha de una nueva forma de concebir la organización, diferente de la que se había tenido en cuenta hasta este momento, va a redundar en un mejor funcionamiento de la misma.

Técnicas a utilizar: Talleres, conferencias.

Tarea 3: Crear el equipo gestor del proceso y definir los recursos materiales necesarios para desarrollar el proceso.

Una organización con personal altamente motivado es capaz de nombrar un equipo de técnicos y especialistas comprometidos para acometer las tareas del estudio que se pretende realizar. Es posible recurrir a personal externo a la organización para aprovechar sus conocimientos y habilidades en la identificación de las deficiencias que entorpecen el desempeño de la entidad, así como en las otras etapas de aplicación del procedimiento propuesto.

Técnicas a utilizar: Trabajo en grupo

3.4 Etapa II: Características de la organización e identificación de los procesos actuales.

Objetivo: Adquirir la información necesaria del objeto de estudio y de los procesos que en él se llevan a cabo, caracterizando la manera en que se desarrollan actualmente.

Las tareas en esta etapa son:

Tarea 1: Caracterizar la organización.

Esta caracterización permite a los miembros del equipo gestor familiarizarse con el objeto de estudio para conocer con profundidad las interioridades de la organización y tener un conocimiento previo de su organización, de las instalaciones, de su estructura, de sus servicios y/o productos y de las personas implicadas.

Incluye una breve reseña histórica de la organización, objeto social, misión, ubicación geográfica de la entidad, establecimientos o dependencias que la conforman, estructura organizativa, definir si la organización es lucrativa o presupuestada, entre otros aspectos.

Tarea 2: Identificar los procesos presentes en la organización.

Identificar los procesos que se llevan a cabo en la organización. Distinguir los diferentes tipos de procesos:

- a. Procesos Estratégicos o de Dirección: Contribuyen a determinar políticas y desplegar objetivos en el organismo.
- b. Procesos Operativos: Contribuyen a la realización de los productos desde la identificación de las necesidades del cliente hasta su satisfacción.

c. Procesos de Apoyo o de Soporte: Contribuyen al desarrollo de los procesos de realización aportándole los recursos necesarios (humanos, financieros, instalaciones y su mantenimiento, información).

En la siguiente tabla se presenta un listado que puede orientar en la elaboración del mapa de procesos de la organización.

PROCESOS	ACTIVIDADES IMPLICADAS
Dirección.	Planeación Estratégica: misión, visión, valores, políticas, objetivos, planificación de procesos, definición de indicadores y mecanismos de control, revisiones periódicas de procesos claves y relevantes, definición de los procesos, asignación de responsables, asignación de recursos, establecimiento de índices de eficacia y efectividad.
Gestión de Recursos Humanos.	Planificación de las necesidades de personal, selección, acogida, remuneración, promoción, formación, reconocimiento, evaluación del desempeño, satisfacción del personal, seguridad y salud en el trabajo. Estrategia, Legislación aplicable, Evaluación de riesgos, Prevención Riesgos Laborales Planificación: Seguridad, Vigilancia de los trabajadores, Higiene y Ergonomía, Gestión y definición de objetivos, Políticas, Sistema de Gestión utilizado, Gestión acciones preventivas y correctoras, de mejora y no conformidades, auditorias, revisión
Comunicación con el cliente	Identificación de los requisitos para los productos, revisión de los requisitos, comunicación con el cliente, atención a quejas, reclamaciones.
Materialización o Realización	Planificación de la Calidad, Gestión y definición de objetivos, Política, Sistema de Gestión utilizado, control de no conformidades, acciones preventivas y correctivas, acciones de

	mejora, auditorias, Programa Fabricación o prestación de servicios, Grupos de Mejora, Gestión Operativa, formación, niveles calidad.
Compras	Búsqueda nuevos proveedores, evaluación proveedores, negociación precios, asignación pedidos, reconocimiento a proveedores. Control de las compras. Verificación del material comprado.
Comercialización	Publicidad, visitas, reclamaciones clientes, Gestión Clientes Claves, Gestión de pedidos, ofertas, evaluación satisfacción clientes.
Servicio postventa.	Garantías, Tipos de servicio ofrecidos, retroalimentación del comportamiento durante el uso de los productos.
Gestión Financiera	Planificación financiera, Tesorería, pagos, Gestión administrativa, inventarios, balances, auditorias, divisas, riesgos, presupuestos, inversiones.
Gestión del Conocimiento	Plan Tecnológico, Inventario Conocimiento existente, Identificación necesidades, Identificación y gestión Personas claves, Prácticas de motivación, Gestión de la información: subprocesos de captación, competencia, toma de conciencia y formación.
Gestión Ambiental	Aspectos Medioambientales: identificación y evaluación, Legislación aplicable, Control Operacional, Gestión y definición de objetivos, Política, Sistema de Gestión utilizado, Gestión acciones preventivas y correctoras, de mejora y no conformidades, auditorias, revisión del Sistema.

A cada proceso identificado establecer: elementos de entrada, secuencia del proceso, resultados.

Entradas: que pueden ser:

- a. Clientes y partes interesadas.
- b. Proveedores, suministros fundamentales que la entidad demanda, así como el cumplimiento del plan de insumos y la oportunidad en el arribo de estos.
- c. Otros aspectos del macroentorno.

Salidas: que pueden ser:

- Productos y servicios que oferta.
- Grado de satisfacción de los clientes y partes interesadas.
- Ingresos o aportes al presupuesto del estado, su comportamiento.

Técnicas a utilizar: Revisión de documentos, entrevistas, observación directa.

Tarea 3: Elaborar el Mapa de procesos del sistema.

El Mapa de Procesos es la representación de todos los procesos de la organización incluyendo sus interacciones.

1. Debe estar identificada la posición que juegan los clientes.
2. Deben estar correctamente identificados los procesos de cara al cliente y los de apoyo.
3. El mapa debe ser lo más explicativo posible sin convertirlo en algo complicado. Debe ser entendido por cualquier persona (directivos, especialistas, técnicos, obreros, auditores, etc.)

Técnicas a utilizar: Trabajo en grupo.

3.5 Etapa III: Diagnóstico del entorno y de los procesos actuales.

Objetivo: Identificar los problemas existentes en las relaciones de la organización con su entorno y de cada uno de sus procesos.

Tarea 1: Diagnóstico del entorno que rodea la organización.

La organización está inmersa en un entorno que tiene gran influencia en el resultado de su posterior desempeño. Por tal motivo es muy importante realizar este estudio previo al diagnóstico de los procesos que se desarrollan en la entidad.

El entorno de toda organización lo forman los siguientes elementos: cultura de la región donde está ubicada la organización; las variables políticas, sociales, económicas y tecnológicas que constituyen el macro entorno y las variables que forman el micro entorno, tales como: clientes, proveedores, competidores, instituciones financieras y grupos de interés.

Esta tarea permite a la organización conocer qué elementos de su sistema de gestión le impiden adaptarse al entorno y, en consecuencia, ejecutar las acciones pertinentes para obtener los resultados deseados.

Técnicas a emplear: Histórico-Lógico. Análisis documental. Entrevistas.

Tarea 2: Diagnostico de los procesos actuales de la organización.

En esta tarea se procede a diagnosticar los procesos definidos en el mapa de procesos de la organización, tomando en consideración que:

1- Las actividades internas de cualquier proceso las realizan personas, grupos o departamentos de la organización.

2- Esta secuencia de actividades se puede esquematizar mediante un Diagrama de Flujo.

3- Los clientes de los procesos, en función de sus expectativas, juzgarán los resultados del proceso.

4- Entre las características más relevantes de los procesos se encuentran la variabilidad y repetitividad, siendo esta última la que justifica que valga la pena invertir tiempo en mejorarlo, pues el efecto del esfuerzo invertido se multiplica prácticamente por la cantidad de veces que se repita el proceso. Inicialmente, los modelos de gestión adoptaron una visión individualizada de los procesos; luego, con el decursar del tiempo, se les fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa y adaptarse al mercado, dando paso así a la denominada Gestión por Procesos.

5- La variabilidad de los procesos se aprecia en las ligeras desigualdades que se obtienen en los resultados luego de aplicar en diversas ocasiones el proceso, repercutiendo en la satisfacción del cliente. Los gráficos de Control son una herramienta usada para estudiar este fenómeno en sistema de transformación.

6- Los procesos se crean para producir un resultado y repetirlo más de una vez. A más repeticiones más experiencia y cada mejora introducida aportarán más en función del número de veces que el proceso se repita.

7- Los elementos que van a permitir describir un proceso son: Entradas y salidas del proceso, proveedores, clientes y otros grupos de interés implicados, la secuencia de actividades, los recursos e indicadores.

8- Existe consenso en centrar su estudio a partir de los procesos clave.

9- Estos procesos claves, tienen un único responsable y se pueden mejorar, ya sea de forma gradual, adoptando una filosofía de mejora continua aplicando las técnicas de la reingeniería de procesos, en el caso que se requieran mejoras significativas.

10- Todos los procesos tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos.

11- Todos los procesos tienen que ser auditados para verificar el grado de cumplimiento y eficacia de los mismos. Para esto es necesario documentarlos mediante procedimientos.

Para los procesos considerados estratégicos se diagnostican las políticas de la organización así como los objetivos declarados y su despliegue, considerando las funciones de gestión: planificación, organización, dirección y control. Se tiene en cuenta, además, la naturaleza de los procesos, sus características, la legislación aplicable y metodologías de diagnóstico o parte de ellas en los casos necesarios.

Para los procesos considerados de realización del servicio y los de apoyo, se elabora una ficha de proceso que contenga los siguientes elementos:

1. Nombre del proceso.
2. Objetivo del proceso: Define la meta que se quiere alcanzar en la ejecución del proceso, hacia donde se dirigen todos los esfuerzos, estimulan la acción y deben ser medibles y alcanzables.
3. Responsable del proceso: Cargo que define al responsable de la ejecución del proceso.
4. Ejecutores: Quienes desarrollan las actividades del proceso.
5. No. De la Actividad: Define La cantidad de actividades del proceso.
6. Entradas del proceso. (Por actividad, si procede): Materiales, información, que pueden ser: documentos que regulan la actividad, ya sean normas, procedimientos, resoluciones y otros.
7. Secuencia de actividades: Actividades del proceso representadas en orden consecutivo según se manifiestan en la práctica.
8. Responsable por actividad: Cargo del responsable de cada actividad.

9. Recursos: Recursos necesarios para la ejecución de cada actividad.

10. Punto de control: Control de la calidad a cada actividad.

11. Registros: Los registros que se generan en la ejecución de cada actividad en los casos que proceda.

12. Salidas: Resultados del proceso por cada actividad.

13. Deficiencias: Deficiencias del proceso por cada actividad.

En la carencia de dichos procesos se manifiestan la eficiencia y eficacia de la concepción de las políticas y objetivos trazados en los procesos estratégicos.

Técnicas a emplear: Trabajo en grupo, análisis de documentos.

3.6 Etapa IV: Proyección de las soluciones de mejora.

Objetivo: Listar todas las deficiencias detectadas por procesos y definir las posibles soluciones.

En esta etapa las tareas a desarrollar son las siguientes:

Tarea 1: Listar las deficiencias y definir las posibles soluciones.

Confeccionar un listado de las deficiencias detectadas en cada proceso, teniendo en cuenta que no se repitan. Analizar las deficiencias que son de fácil solución y no requieren recursos ni cambios importantes para corregirlos, así como aquellos que sí lo demandan. Proponer el diseño de nuevos procesos, en caso necesario.

Técnicas a emplear:

Tarea 2: Elaborar, debatir y aprobar el informe del diagnóstico.

Con la información obtenida se prepara el informe del diagnóstico, donde se muestra por cada proceso las deficiencias que se presentan así como las posibles soluciones. El informe elaborado se discute con la alta dirección de la organización con la finalidad de que sean aprobadas o modificadas las soluciones propuestas por el equipo gestor del cambio, poniendo especial interés a las propuestas de diseño de nuevos procesos.

En el caso que se proponga el diseño de nuevos procesos, se define el responsable de cada uno de ellos, se establecen sus atribuciones y el alcance de su responsabilidad. Se consideran,

además, las necesidades de formación de las personas que han de participar en el diseño del nuevo proceso.

Se elabora el Plan de Acción para resolver las deficiencias reflejadas en el diagnóstico por procesos. Debe contener los siguientes elementos:

1. Número consecutivo.
2. Deficiencia.
3. Proceso.
4. Acción.
5. Responsable.
6. Fecha de cumplimiento.

Los resultados del diagnóstico son comunicados a todos los trabajadores de la organización, incluyendo el Plan de Acción elaborado para dar solución a las deficiencias detectadas en la etapa de diagnóstico.

Técnicas a utilizar: Trabajo en grupo, revisión de documentos.

3.7 Etapa V: Diseño de los procesos de los Centros Multiservicios.

Esta etapa se caracteriza por el diseño de los procesos en las subordinaciones municipales, las que constituyen los eslabones básicos para desarrollar los procesos operativos. Sus objetivos y tareas son:

Objetivo: Establecer las tareas a desarrollar para diseñar nuevos procesos.

En esta etapa se desarrollarán las siguientes tareas:

Tarea 1: Seleccionar el equipo de trabajo.

El responsable del proceso haciendo uso de sus atribuciones selecciona aquellas personas que a su juicio puedan aportar más durante el diseño del proceso teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Que tengan experiencia en las actividades incluidas.
- Que tengan capacidad creativa e innovadora.

- Que exista una persona como mínimo por cada uno de los grupos de trabajo que realizan actividades en el proceso.

Establecer programa de formación para los miembros del equipo, tomando en consideración la complejidad del proceso y sus características.

Los miembros del equipo gestor del cambio pueden ser parte de éste siempre que puedan aportar ideas y conocimientos para el posterior diseño del proceso.

El equipo de trabajo debe ser aprobado por la alta dirección de la organización.

Técnicas a emplear: Trabajo en grupo, revisión de documentos, análisis de las condiciones de entorno e internas de la organización básica, encuestas y entrevistas.

Tarea 2: Establecer los objetivos del proceso.

Se establecen los objetivos del proceso teniendo en cuenta los objetivos estratégicos a nivel de base.

Técnicas empleadas: Trabajo en grupo, revisión de documentos, análisis de las condiciones de entorno e internas de la organización básica, encuestas y entrevistas.

Tarea 3: Diseño del proceso.

Se identifican las entradas, actividades, salidas, clientes, proveedores del proceso, así como las relaciones con otros procesos de la organización.

Se establecen los indicadores para medir la eficacia y la eficiencia del proceso, de modo que estos sean coherentes con los objetivos del proceso y permitan medir su cumplimiento. Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. Por lo tanto los indicadores son fundamentales para:

- Poder interpretar lo que está ocurriendo
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades

El equipo de trabajo se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se debe medir?

- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

El nuevo proceso puede ser presentado en ficha de proceso diseñada para estos efectos, utilizando diagrama de flujo o ambas técnicas, si se considera que el alcance del proceso se comprende mejor.

El diseño del proceso se presenta a la alta dirección para su aprobación e implementación.

Luego de aprobado, el nuevo proceso es incluido en el mapa de procesos de la organización.

Tarea 4: Implementar los nuevos procesos.

Se elabora el programa para implementar el nuevo proceso. Para ello se definen las tareas a desarrollar por la organización, los ejecutores y responsables de su implementación, fecha de cumplimiento para cada tarea y posterior control, definir los recursos necesarios para ejecutar cada tarea.

Antes de implementar los nuevos procesos diseñados en la tarea anterior, es necesario valorar la posible resistencia al cambio y las posibles medidas a adoptar, entre ellas se pueden citar las siguientes:

- Desarrollar talleres de sensibilización
- Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica del nuevo proceso.
- Dar la formación y adiestramiento necesarios.
- Escoger el momento adecuado.
- Desarrollar una implantación progresiva, procurando iniciar esta con las personas más receptivas y con las de más prestigio entre sus compañeros.
- Previamente a su implantación, se introducirán en los sistemas habituales de la empresa (procedimientos, instrucciones, normas, etc.) los cambios relacionados con la puesta en marcha del nuevo proceso, para tratar de consolidar las modificaciones y evitar contradicciones internas.

Tarea 5: Evaluación y ajuste de los nuevos procesos.

El responsable del proceso impulsa la aplicación del plan de implementación, controla su cumplimiento y evalúa la efectividad de las labores realizadas mediante el seguimiento de los resultados obtenidos y realizando descargos periódicos ante la alta gerencia.

La alta dirección realiza seguimiento de los procesos para ajustar en caso necesario. Al ponerse en marcha los nuevos procesos comenzará la generación de registros como evidencias de las actividades realizadas, es decir comienza a funcionar el sistema informativo, lo cual es muy importante para detectar los fallos en el diseño del sistema, así como en la documentación elaborada.

Realizar los cambios que sean necesarios, ya que, aun cuando las tareas anteriores se hayan desarrollado partiendo de un análisis profundo de la organización y de sus procesos es posible que en la práctica salgan a relucir dificultades no previstas y que son necesarias eliminar, además pueden ocurrir cambios en el entorno que conlleven a cambios en los procesos.

Como parte de esta tarea podrán realizarse talleres con los trabajadores a fin de analizar los registros que evidencian el desempeño del proceso e identificar las bondades y deficiencias del proceso diseñado proponiendo los posibles cambios.

Es importante aquí tener en cuenta las opiniones y comentarios de los involucrados en los procesos con vista a realizar los cambios pertinentes y debe garantizarse que exista consenso entre todo el personal involucrado para realizar los cambios que realmente sean necesarios.

Debe asegurarse de que se llevan a cabo las revisiones y aprobaciones correspondientes. Los cambios al sistema deben realizarse únicamente cuando se compruebe su no eficiencia.

Atendiendo a la complejidad del proceso que se está llevando a cabo y a la gran cantidad de deficiencias que se irán detectando, las tareas en esta etapa de evaluación y ajuste se repetirán tantas veces como sean necesarias.

3.8 Conclusiones parciales del Capítulo III.

- 1.** Se declaran los fundamentos básicos del procedimiento que tienen el propósito de dotar a la organización de principios, enfoques y herramientas para la gestión del cambio en la forma actual de dirigir y obtener éxitos en su desempeño, caracterizada por la identificación de los diferentes grados de integración empresarial, interna y externamente.
- 2.** El procedimiento que se propone consta de 5 etapas con sus respectivos objetivos y pasos:
 - La etapa I cuyo objetivo es determinar la necesidad del cambio organizacional y consta de tres pasos, desarrollándose los pasos 1, 2 y 3.
 - La etapa II su objetivo es la caracterizar del objeto de estudio e identificación de los procesos actuales, desarrollándose los pasos 1, 2 y 3.
 - La etapa III el objetivo es diagnosticar el entorno y procesos actuales, desarrollándose en los pasos 1 y 2.
 - La etapa IV su objetivo es proyectar las soluciones de mejora y elaboración del informe, 1 y 2.
 - La etapa V su objetivo es diseñar los procesos, implementarlos y el ajuste de los mismos, 1, 2, 3, 4 y 5.
- 3.** El procedimiento propuesto permite encaminar las acciones de cambio organizacional, considerando las variables que distinguen los distintos procesos que se identifican en la organización.

CONCLUSIONES

Conclusiones Generales.

1. El procedimiento diseñado para gestionar el cambio en la EICMA Cienfuegos, integra el diseño y la implantación de los procesos de la organización acorde con los procesos estratégicos, tácticos y operativos, con un enfoque de sistema, combinando la perspectiva jerárquica y funcional con la de proceso para asegurar la transversalidad de la gestión.
2. En el procedimiento formulado todos los pasos del proceso están interconectados unos con otros para garantizar las decisiones integradas, la continuidad del aprendizaje y del cambio, sobresaliendo el enfoque de proceso como enfoque fundamental para alcanzar los resultados esperados en los procesos de mejora continua.
3. Para la aplicación del procedimiento es necesario el convencimiento de la necesidad de cambio, la existencia de valores organizacionales, nuevas formas de pensar y actuar que implican un aprendizaje continuo de todos los implicados.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones.

1. Generalizar el procedimiento de cambio diseñado a las demás empresas del país del sector agrícola.
2. Hacer extensivo los programas de capacitación en todas las empresas para lograr una mayor colaboración y mejores resultados entre las empresas del sector y entre las propias EICMA.
3. Para continuar avanzando en el proceso de cambio se sugiere el desarrollo de las acciones siguientes:
 - ❖ Continuar el proceso de adiestramiento con los trabajadores ahora enfocado a un mayor nivel de especialización y centradas en las técnicas más avanzadas para lograr soluciones concretas a los problemas que se plantean.
 - ❖ Sensibilizar a los equipos de dirección de las demás empresas con las implicaciones del procedimiento para su generalización en la agricultura.
 - ❖ Aplicar nuevamente los instrumentos que miden el avance del cambio transcurrido un año para verificar cuanto se ha avanzado de acuerdo a lo previsto en la organización.
 - ❖ Mantener la vigía estratégica con vistas a efectuar los ajustes que sean necesarios para lograr el cumplimiento de los lineamientos estratégicos y actualización del modelo económico cubano.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía.

- Abell, P. (1995). *Política y estrategia de empresa*. Deade, Comisión Europea.
- Aboites y Dutreinit, (2003). *Innovación, aprendizaje y creación de capacidades tecnológicas*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Ackoff, R. L. (1998). *Planificación de la empresa del futuro*. México, Editorial Limusa.
- Bueno Campos, E. & Morcillo Ortega, P. (1993). *La dirección eficiente*. Madrid. Ediciones Pirámide, S.A.
- Carrie, S. (2012). *Importancia de las TIC en el mundo empresarial*.
- Chiavenato, I. (1993). *Introducción a la teoría general de la administración*. 3ra edición. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración*. 3ra edición. México: McGraw Hill.
- Codina Jiménez, A. (2002) *Herramientas para manejar el cambio y la Resistencia*. Recuperado de <http://www.calidad.org/s/biblio.php3> Consultado agosto 2015.
- Codina Jiménez, A. (2002). *Herramientas para manejar el cambio y la Resistencia*. Recuperado de <http://www.calidad.org/s/biblio.php3>, Consultado junio 2015.
- Consejo de Estado. Decreto Ley No. 252, (agosto 2007). *Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano*.
- Cuesta Santos, A. (2001). *Gestión de Competencias*. La Habana, Ed. Academia. Serie Perfeccionamiento Empresarial.
- Cuesta Santos, A. (2005). *Maestría en Gestión de Capital Humano*. La Habana, Facultad de Ingeniería Industrial CUJAE.
- Cuesta Santos, A. (mayo 2000). *Ergonomía organizativa e liderança da gestão laboral*. Produção & Sociedade. Año III, No. 5, Paraíba, Brasil pp.195-213.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press, Boston.
- Deming, W. E. (1989). *La salida de la crisis. Calidad, productividad y competitividad*. Madrid, Editorial Díaz de Santos.
- Drucker, P. F. (1991a). *La innovación y el empresario innovador*. Edita Edhasa.
- Drucker, P. F. (1991b). *La teoría de la fabricación que surge ahora*. Harvard Deusto Business Review. Bilbao.
- Dueñas, M. (1989). *El Libro de los Test*. Ciudad de La Habana, Editorial Temas de Hoy.

- Dupuy, Y. & Rolland, G. (1992). *Manual de Control de Gestión*. España, Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general* Herreros Hermanos, México.
- FRENCH, W. y otros. (2007). *Desarrollo Organizacional-transformación y administración efectiva del cambio*. México, sexta edición.: McGraw Hill.
- Gaither, N. & Frazier, G. (2000). *Administración de producción y operaciones*. México, Editores Internacional Thomson.
- García-Martínez V. (2002). *El Cambio organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. 21:85-96.
- Goolarl, C. A. (1994). *Las nuevas formas de competencia y producción y el papel del ingeniero industrial*. Publicación del centro de investigaciones de la producción industrial (CIPi). Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Lima, Perú.
- Hamel, G. (2000). *Liderando la revolución*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Harrington, H. J. (1991). *El proceso de mejoramiento. Como las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad*. Quality Press, Wisconsin. U.S.A.
- Hernández Torres, M. & García Gómez, J. (2001). *Plataforma para gestionar integralmente el proceso de perfeccionamiento en las empresas*. Ingeniería Industrial, Vol.XXII, No.4. Ciudad de La Habana. pp. 54-61.
- Hernández Pérez, G. D. (enero 2000). *Competitividad, éxito, logística y marketing: Un enfoque integrador*. Apuntes para conferencia magistral en Encuentro Provincial de Técnicas Comerciales de la EMSUNA Camagüey.
- Hernández, M. (2004). *Construyendo empresas integradas*. CETDIR, CUJAE.
- Ishikawa, K. (1988). *¿Qué es el control total de la calidad?* La modalidad Japonesa. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales.
- Ivancevich, J. M. et al. (1997). *Gestión, calidad y competitividad*. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A. Madrid.
- Jordan, H. (1996). *Control de gestión*. DEADE, Francia, Comisión Europea.
- Kilman, R.H. (1989). *Managing Beyond the Quick Fix*. Jossey-Bass. USA, San Francisco.
- López, M. (septiembre-octubre 1995). Las siete virtudes letales de la gestión. *Revista Harvard Deusto*, No. 68 Bilbao. pp. 22-25.
- Mapping Change: (2006). *Using a Theory of Change to Guide Planning and Evaluation*. Grantcraft, a project of the Ford Foundation.
- Marrero Fornaris, Clara E. (2002). *Diseño de una Tecnología Integral para la Gestión de la formación en instalaciones hotelera. Aplicación en la Cadena Islazul de la región oriental*

de Cuba. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. La Habana.

Martínez Fernández, A. (2011). *TIC por el Cambio*.

Maturana, J (2009). *Gestión del cambio y transformación organizacional*. Recuperado de http://www.jorgematurana.cl/dv/PO9/pos/POS0906a_Gestión_del_cambio. Consultado junio 2015.

Morales Cartaya, A. (2003). *La integración de la gestión de los Recursos Humanos con la estrategia empresarial*. Tesis de Maestría. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, C. Habana.

Noviembre, www.revistapymes.es. (2012). Estructura organizativa en las empresas y cambios en tiempo de crisis.

Ortiz y Ramírez, 2007. *Desmitificando la teoría del cambio*. 3 El concepto de Visión de Éxito se conoce también como Imagen Objetivo, Macro Resultado, o Cambio de Largo Plazo.

Ospina Duque, R. (Mayo 2009). *La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones*. Paradigmas gerenciales., No 10.

Pérez Vega S., Puig Téllez G. (11-2008). *La gestión exitosa de la formación basada en la evaluación del impacto*. Folletos gerenciales. MES. Cuba.

Pérez, C. (enero-marzo 1992). *Cambio técnico, reestructuración competitiva y reforma institucional en los países en desarrollo*, El trimestre económico, vol. LIX, num. 233, pp. 23-64.

Pinho, D. (1996). *Planeamiento Estratégico. Conceitos Metodología e Práticas*. Editora Atlas, São Paulo.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press, New York.

Rhon Durán, Raul E. (2000). *La Administración Efectiva del Cambio*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/69.htm>. Consultado julio 2015.

Senge, P. M. (2000a). *La danza del cambio*.

Senge, P. M. (2000b). *La Quinta Disciplina*.

Soltura Lasera A. (2008). *Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización* (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). Cuba.

Stephen P. Robbins & Timothy A. (2009). *Organizational behavior*, 13th edition, by Judge published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Inc., Copyright All rights reserved.

- Stewart, J. (1992). *Gerencia para el cambio. Planeación. Entrenamiento y Desarrollo*. Colombia, Fondo Editorial LEGIS.
- Suárez Mella, R.; Ibarra Mirón, S. & Suárez Hernández, J. (marzo-abril 2000). *Los cambios de paradigmas en las empresas actuales*. Barcelona. Alta Dirección, No. 234.
- Terry, G. R. & Rue, L. W. (1987). *Principios de administración*. Buenos Aires. Editorial El Ateneo.
- Thompson, A. & otros (2012). *Administración estratégica. Teoría y Casos*. Editorial Mc Graw Hill. México D.F.
- Triana. J. (2005). *Hacia la economía basada en el conocimiento*. Ciudad de la Habana, Editorial Ciencias sociales.
- Zamora, J. (2013). *Las nuevas tecnologías y su impacto en la competitividad empresarial*.

ANEXOS

Anexo 1.1: El nuevo paradigma frente al tradicional: contraste entre dos patrones de sentido común gerencial.

El nuevo paradigma frente al tradicional: contraste entre dos patrones de sentido común gerencial		
Área	Sentido común tradicional	Nuevo patrón de eficiencia
Mando y control	Mando centralizado. Control vertical. Cascada de niveles supervisores. "La gerencia es la que sabe".	Metas y coordinación centrales. Autonomía local/autocontrol horizontal. Autoevaluación y automejoramiento. Proceso decisorio participativo.
Estructura y crecimiento	Pirámide estable, creciendo en altura y complejidad a medida que se expande.	Red chata y flexible de unidades ágiles; se mantiene plana cuando se expande.
Partes y nexos	Nexos bien definidos en sentido vertical. Departamentos separados, especializados por funciones.	Lazos de interacción y cooperación entre funciones a lo largo de líneas integradas definidas por mercados finales.
Estilo de operación	Organizaciones de operación optimizadas. Procedimientos y rutinas estandarizadas. "Existe una manera óptima" Definición de tareas para individuos. Especialización en una sola función. Flujo de decisiones de arriba hacia abajo; de información de abajo hacia arriba.	Aprendizaje y mejora continuos. Sistemas flexibles. Prácticas adaptables. "Siempre puede haber una manera mejor". Definición de tareas para cada grupo. Personal polivalente. Equipos <i>ad hoc</i> . Amplia delegación de toma de decisiones. Flujo múltiple horizontal y vertical.
Personal y entrenamiento	Mano de obra vista como costo variable.	Trabajadores vistos como capital humano.
		Personal entrenado provisto en el mercado. Trabajadores atados a puestos definidos. La disciplina es la principal virtud. Equipo dedicado. Un tamaño óptimo de planta para cada producto. La escala de planta anticipa la demanda futura. Se aspira a economías de escala para la producción en masa.
		Mucho entrenamiento y reentrenamiento internos. Puestos variables. Trabajadores adaptables. Iniciativa/colaboración/motivación. Equipo adaptable, programable y flexible. Muchas escalas eficientes/óptimo relativo. Crecimiento orgánico según demanda real. Economías de escala, de cobertura o de especialización: solas o combinadas. Adaptar ritmo a variación de demanda. Reducir el tiempo de respuesta (justo-a-tiempo). Usar puntos bajos para mantenimiento y entrenamiento.
		Equipos y escala
		Programación de la producción
		Medición de la productividad
		Proveedores clientes y competidores
		Medición distinta según el departamento (compras, producción, mercadeo, etcétera). Porcentaje de tolerancia en calidad y rechazos. Aislamiento del mundo exterior Que los proveedores compitan en precios. Lograr productos estándar para clientes masivos. Oligopolio a distancia con la competencia. La empresa como sistema cerrado.
		Productividad total medida a lo largo del proceso de producción de cada producto. La meta es cero defectos y cero rechazos. Fuerte interacción con el mundo exterior. Lazos de colaboración con proveedores, con clientes y, en ciertos casos, con competidores (por ejemplo en investigación tecnológica). La empresa como sistema abierto.

Fuente: Aboites y Dutreinit, Innovación, aprendizaje y creación de capacidades tecnológicas. © 2003

Anexo 2.1: Cartera de productos que constituye la lista oficial de servicios técnicos productivos de acuerdo a la Resolución No. 137/2014.



Listado Oficial de Servicios Técnicos Productivos 2015 (Precio de Empresa Máximo)					
Resolución No. 137/2014			Fecha:24/12/2014		
No.	SERVICIOS	U.M.	C.U.P.	C.U.C.	TOTAL
	Aplicaciones Informáticas				
1	Análisis, diseño, programación y mantenimiento de Aplic Inform	Hora	14,78		14,78
2	Instalación de aplicaciones informáticas	Uno	240,14		240,14
3	Implementación de aplicaciones informáticas	Hora	14,16		14,16
4	Procesamiento Contable	Mes	187,37		187,37
5	Procesamiento de Datos	Hora	13,97		13,97
6	Diseño Gráfico	Hora	8,76		8,76
7	Impresión en blanco y negro	100 hojas	9,63	2,58	12,21
	Ofimáticos				
8	Revisión y Diagnóstico de Equipo	Uno	8,84	5,67	14,51
9	Reparación de Medios Técnicos	Hora	15,91	0,31	16,22
10	Mantenimiento PC	Uno	45,19	7,59	52,78
11	Mantenimiento equipo adicional	Uno	9,08	2,39	11,47
12	Mantenimiento de impresora matricial	Uno	22,65	2,71	25,36
13	Mantenimiento de impresora inyección de tinta	Uno	30,12	1,23	31,35
14	Mantenimiento de impresora láser	Uno	41,99	2,75	44,74
15	Instalación/mantenimiento de aplicaciones básicas	Uno	36,58		36,58
	Telemáticos				
16	Buzón de correo electrónico en la red LAN	Mes/Buzón	3,00	1,75	4,75
17	Navegación Nacional en la red LAN	Mes/Cta	9,00	10,00	19,00
18	Navegación Internacional en la red LAN	Mes/Cta	22,50	25,00	47,50
20.1	Enlace Dedicado Ethernet (por LAN) 64 Kbps	Mes	54,05	125,95	180,00
20.2	Enlace Dedicado Ethernet (por LAN) 128 Kbps	Mes	80,66	243,34	324,00
20.3	Enlace Dedicado Ethernet (por LAN) 256 Kbps	Mes	146,36	497,14	643,50
20.4	Enlace Dedicado Ethernet (por LAN) 512 Kbps	Mes	279,40	1003,10	1282,50
20.5	Enlace Dedicado (xDSL) 64 Kbps	Mes	71,26	98,74	170,00
20.6	Enlace Dedicado (xDSL) 128 Kbps	Mes	107,31	198,69	306,00
20.7	Enlace Dedicado (xDSL) 256 Kbps	Mes	195,77	411,98	607,75
20.8	Enlace Dedicado (xDSL) 512 Kbps	Mes	377,42	833,83	1211,25
20.9	Enlace Dedicado (RLAN) 64 Kbps	Mes	61,79	118,21	180,00
20.10	Enlace Dedicado (RLAN) 128 Kbps	Mes	90,28	233,72	324,00
20.11	Enlace Dedicado (RLAN) 256 Kbps	Mes	171,22	472,28	643,50
20.12	Enlace Dedicado (RLAN) 512 Kbps	Mes	337,35	945,15	1282,50
21	Acceso conmutado	Hora	0,00	0,15	0,15
21.1	Correo nacional (40 horas)	Uno	3,60	4,00	7,60
21.2	Correo Internacional (40 horas)	Uno	3,60	4,75	8,35

21.3	Correo Corporativo Nacional (60 horas)	Uno	3,60	7,75	11,35
21.4	Correo Corporativo Internacional (60 horas)	Uno	3,60	12,60	16,20
22	Navegación en sala	Hora	8,72	0,32	9,04
23	Hospedaje virtual y/o alojamiento de Servidor	Mes/uno	15,00	7,50	22,50
24	Actualización antivirus	Mes	26,11	0,34	26,45
25	Instalación de Sistema Operativo de Servidores	Uno	58,35		58,35
26	Instalación/Configuración de aplicaciones en Servidor	Uno	62,74		62,74
	Redes				
27	Diseño de Proyecto	Hora	10,71		10,71
28	Instalación de complejidad baja de un puesto de red	Uno	62,06	1,37	63,43
29	Instalación de complejidad media de un puesto de red	Uno	118,72	2,38	121,10
30	Instalación de complejidad alta de un puesto de red	Uno	181,91	2,91	184,82
31	Fusionado de fibra óptica	Uno	61,03	4,22	65,25
32	Prueba, verificación y diagnóstico del cableado del puesto de red	Uno	12,63	1,53	14,16
	Otros Servicios				
33	Tiempo de Máquina	Hora	4,19	0,10	4,29
34	Quemado CD/DVD	Uno	5,39	0,55	5,94
35	Capacitación	Hora/alum	9,04		9,04
36	Asesoría Técnica	Hora	13,06		13,06

No.	SERVICIOS	U.M.	C.U.P.	C.U.C.	TOTAL
	Montaje de torres y mástiles				
37	Montaje mástil 20"	Uno	718,27	25,06	743,33
38	Montaje mástil 40"	Uno	769,51	32,51	802,02
39	Montaje mástil 60"	Uno	925,44	38,16	963,60
40	Montaje mástil 80"	Uno	1097,97	42,66	1140,63
41	Montaje mástil 100"	Uno	1393,75	46,91	1440,66
	Desmontaje de torres y mástiles				
42	Desmontaje mástil 20"	Uno	450,72	10,66	461,38
43	Desmontaje mástil 40"	Uno	502,93	11,49	514,42
44	Desmontaje mástil 60"	Uno	606,73	12,90	619,63
45	Desmontaje mástil 80"	Uno	715,10	12,90	728,00
46	Desmontaje mástil 100"	Uno	843,91	14,79	858,70
	Mantenimiento Preventivo				
47	Mantenimiento mástil 20"	Uno	589,68	23,14	612,82
48	Mantenimiento mástil 40"	Uno	630,96	24,24	655,20
49	Mantenimiento mástil 60"	Uno	766,01	30,46	796,47
50	Mantenimiento mástil 80"	Uno	912,06	37,06	949,12
51	Mantenimiento mástil 100"	Uno	1071,6	43,99	1115,59
	Mantenimiento Correctivo				
52	Mantenimiento mástil 20"	Uno	624,46	11,50	635,96
53	Mantenimiento mástil 40"	Uno	769,31	13,90	783,21
54	Mantenimiento mástil 60"	Uno	809,01	14,01	823,02
55	Mantenimiento mástil 80"	Uno	911,64	16,01	927,65
56	Mantenimiento mástil 100"	Uno	1134,85	17,30	1152,15
	Otros mantenimientos				
57	Mantenimiento de Radios y Equipos	Uno	34,56	10,47	45,03
58	Mantenimiento Unidades Asociadas	Uno	31,11	10,78	41,89
	Sistema de Radiación				
59	Montaje de antena fija	Uno	110,93	20,79	131,72
60	Desmontaje de antena fija	Uno	102,28	15,13	117,41
61	Mantenimiento de antena fija	Uno	69,35	22,11	91,46
	Reparación de Equipos de Radio comunicaciones				
62	Reparación de transceptor móvil	Uno	59,74	0,88	60,62
63	Reparación de transceptor fijo	Uno	56,14	0,84	56,98
64	Reparación de repetidor	Uno	119,35	8,46	127,81
65	Programación de equipos	Uno	40,69	1,00	41,69

66	Cuota mensual por equipo asociado a repetidor	Mens/equipo	33,12	10,12	43,24
	Instalación y Montaje Equipos Radiocomunicaciones				
67	Instalación y Montaje de transceptor	Uno	53,87	17,05	70,92
68	Instalación y Montaje de repetidor	Uno	102,47	12,57	115,04
69	Instalación y Montaje de antena móvil	Uno	56,48	11,66	68,14
	Pizarras Telefónicas				
70	Estudio y Proyecto de instalación de PABX	Hora	7,04	1,33	8,37
71	Instalación y Montaje de PABX	Uno	153,04	10,21	163,25
72	Instalación y Montaje de MDF	Uno	126,59	17,32	143,91
73	Instalación y Montaje de Patch Panel/Switch	Uno	126,51	18,42	144,93
74	Programación inicial de PABX	Uno	101,78	10,68	112,46
75	Reprogramación de PABX	Uno	124,91	10,12	135,03
76	Instalación de teléfonos sencillos	Uno	9,29	1,15	10,44
77	Instalación de teléfonos complejos	Uno	10,75	3,37	14,12
78	Reparación de equipo telefónico	Uno	7,50	1,07	8,57
79	Mantenimiento de equipo telefónico	Uno	78,93	1,21	80,14
80	Instalación de línea o extensión telefónica	Uno	16,40	7,88	24,28
81	Cambio, traslado de línea o extensión telefónica	Uno	15,18	5,68	20,86
	Otros Servicios				
82	Cobro adicional montaje de 1 a 3 pisos	Uno	132,43		132,43
83	Cobro adicional montaje de 4 a 6 pisos	Uno	158,92		158,92
84	Cobro adicional montaje de 7 a más pisos	Uno	206,59		206,59
85	Instalación de otros equipos técnicos	Uno	456,69	2,72	459,41
86	Mantenimiento a otros equipos técnicos	Uno	11,03	3,03	14,06
87	Arrendamiento de Repetidor	Uno	450,33	14,77	465,10

Anexo 2.2: Resultados Económicos al cierre del 2014.

Indicadores del Plan

Indicadores h/	U/M	Plan 2014	Real 2014	%R/P	
Ingresos Total	Pesos	590	626 931.51	106	
de ellos: en CUC	Pesos	48 606.53	62 648.67	129	
<i>Venta Servicios</i>	<i>Pesos</i>	<i>470 369.40</i>	<i>477 887.63</i>	<i>102</i>	76%
<i>Venta Mercancía</i>	<i>Pesos</i>	<i>57 364.00</i>	<i>87 311.19</i>	<i>152</i>	14%
<i>Otros Ingresos</i>	<i>Pesos</i>	<i>62 930.00</i>	<i>61 732.69</i>	<i>97</i>	10%
Gasto total	Pesos	466	467 855.71	100	
Utilidades	Pesos	124	159 075.80	128	
Producción Mercantil	Pesos	486	505 886.67	104	
Valor Agregado Bruto -	Pesos	448	475 728.70	106	
<i>Fondo de Salario</i>	<i>Pesos</i>	<i>171115.72</i>	<i>179690.54</i>	<i>105</i>	
Promedio de Trabajadores	Uno	28	27	96	
Productividad <i>mensual x</i>	Pesos	1335.40	1468.30	110	
Salario Medio <i>mensual x</i>	Pesos	509.27	554.60	109	
Correlación SM /	Índice	0.97	0.99	102	
<i>Gasto total / peso Ingreso</i>	<i>Índice</i>	<i>0.79</i>	<i>0.75</i>	<i>95</i>	
<i>Gasto de Salario / VAB</i>	<i>Índice</i>	<i>0.38</i>	<i>0.38</i>	<i>99</i>	
<i>Gasto de Salario / peso</i>	<i>Índice</i>	<i>0.29</i>	<i>0.29</i>	<i>99</i>	

Indicadores por concepto de gastos

Indicadores (UM: Pesos)	Plan A	Real A	%
Materias Primas y Materiales	15600.00	10577.98	68
Portadores energéticos	15015.19	11720.74	78
Amortización	12000.00	8990.59	75
Costo de Venta de Mercancías	40995.80	59312.15	145
Gastos de Servicios Recibidos	7429.00	7859.25	106
Otros Gastos Financieros y Monetarios	154598.40	137604.86	89
Fondo de Salario	171115.72	179690.54	105
OGFT	49623.56	52099.60	105
Gasto total	466,377.67	467,855.71	100

Análisis de los Ingresos y la Producción Mercantil hasta diciembre 2014 por Áreas de Negocios.

Ingresos

Área de Negocio	PLAN	REAL	% Cump.
Telemática	36 469.19	37 612.87	103 %
Venta Servicios	36 469.19	37 612.87	103
Venta Mercancía	-	-	-
Aplicaciones	184 258.32	208 040.20	113 %
Venta Servicios	154 258.32	171 825.20	111
Venta Mercancía	30 000.00	36 215.00	121
Ofimática	162 118.66	169 769.40	105 %
Venta Servicios	150 418.66	130 755.22	87
Venta Mercancía	11 700.00	39 014.18	333
Comunicaciones	144 887.23	149 776.35	103 %
Venta Servicios	129 223.23	137 694.34	107
Venta Mercancía	15 664.00	12 082.01	77
VENTAS total	527 733.40	565 198.82	107 %
Venta Servicios	470 369.40	477 887.63	102
Venta Mercancía	57 364.00	87 311.19	152
Otros Ingresos	62 930.00	61 732.69	
INGRESOS total	590 663.40	626 931.51	106 %

Producción Mercantil

Área de Negocio	PLAN	REAL	% Cump.
Telemática	36 469.19	37 612.87	103
Aplicaciones	169 258.32	190 291.20	112
Ofimática	151 003.66	139 651.27	92
Comunicaciones	130 006.43	138 331.33	106
total	486 737.60	505 886.67	104 %

Ingresos y Producción Mercantil hasta diciembre de 2014

