



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ingeniería Industrial
Trabajo de Diploma

Título: Aplicación de un procedimiento de gestión del cambio en el proceso de conservación de vegetales en la Empresa Cítrico Arimao.

Autor: José Israel Peña Rubio

Tutor: MsC. Lourdes Alejandra de León Lafuente

citrísur
Empresa Cítricos Arimao
el privilegio del sabor

Curso 2018 - 2019
“Año 61 de la Revolución”.

PENSAMIENTO

PENSAMIENTO

“El progreso es imposible sin el cambio y aquellos que no pueden cambiar sus mentes, no pueden cambiar nada...”

George Bernard Shaw

DEDICATORIA

DEDICATORIA

A mi madre, mi hermana y mi padre que en vida hizo todo lo que estaba en sus manos y más, desde el principio de mis estudios y sé que lo sigue haciendo esté donde esté, por sus sacrificios y apoyo incondicional, y por haberme inculcado que las cosas importantes como el conocimiento siempre valen mucho. En especial a ellos, por ser el motor impulsor de esta historia.

A mi tutora Lourdes por su esfuerzo, paciencia y comprensión, siendo una pieza en este rompecabezas, que 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 Dianelis, por ser el ancla que me permitió mantenerme firme en esta batalla a pesar de todos los momentos difíciles. A mi familia y 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 incondicionalmente.

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, padre, hermana y Danelis, que nunca me permitieron flaquear y siguen ahí para mí, formando parte de mi crecimiento profesional como persona.

A todos,

Muchas Gracias.

RESUMEN

RESUMEN

El trabajo titulado **“Aplicación de un procedimiento de gestión del cambio en el proceso de conservación de vegetales en la Empresa Cítrico Arimao”**, tiene el objetivo de aplicar un procedimiento de gestión del cambio con enfoque de proceso en la gestión del PCV en la Empresa de Cítrico Arimao en función de dar repuesta y cumplir a la necesidad de cambio y transformación que manifiesta el proceso 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 la Industria, sus particularidades en el contexto cubano. Capítulo 2: Caracterización del objeto de estudio y descripción del procedimiento para la gestión del cambio en la Empresa Cítricos Arimao. Capítulo 3: Resultados obtenidos a partir de la aplicación del procedimiento. 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 entitled "Application of a change management procedure in the process of plant conservation in the Arimao Citrus Enterprise", has the objective of applying a procedure of change management with a process focus in the management of the PCV in the Company of Cítrico Arimao in order to respond and meet the need for change and transformation that manifests the process according to particularities in the Cuban context and especially to new trends in the agricultural sector. The result of the research has been structured in three chapters: Chapter 1: State of the art and science on the management of change and Industry, its particularities in the Cuban context. Chapter 2: Characterization of the object of study and description of the procedure for the management of the change in the company Cítricos Arimao. Chapter 3: Results obtained from the application of the procedure. Conclusions and recommendations. Bibliography and Annexes. The importance of the work is given by the social and methodological value, which is manifested in the generation and socialization of knowledge, skills and behaviors that increase the organizational capacity for change. During the development of the research, different methods were used, such as: the system approach, methods and techniques of problem solving, the logical historical method, the comparative, analysis and synthesis, techniques of work in groups, statistical and computation techniques .

ÍNDICE

Pensamiento	3
Dedicatoria	5
Agradecimientos	7
Resumen	9
Summary	11
Introducción	16
Capítulo I: Estado del arte y la ciencia sobre la gestión del cambio y la Industria, sus particularidades en el contexto cubano.	22
1.1 Intervención de alto impacto. Cambio de paradigmas en la gestión empresarial.	22
1.2 Teoría de cambio.	25
1.2.1 Elementos que integran una Teoría de Cambio.	27
1.2.2 Modelos tradicionales de cambio.	32
1.2.3 Tendencias actuales de los modelos de cambio.	36
1.3 La gestión del Cambio y/o transformación organizacional.	40
1.3.1 Contexto empresarial y procesos de transformación.	43
1.3.2 El rol de gestión humana en los procesos de transformación.	44
1.4 Las condiciones cubanas en el sector agroindustrial y el desarrollo local	45
1.5. Conclusiones parciales del Capítulo I	47
CAPÍTULO II. Caracterización del objeto de estudio y descripción del procedimiento para la gestión del cambio en la Empresa Cítricos Arimao.	50
2.1 Caracterización de la Empresa Cítricos Arimao.	50
2.1.1. Caracterización de la producción de conserva de vegetales (PCV)	54
2.1. 2. Razones que justifican el cambio	59
2.2. Conceptualización y funcionamiento del procedimiento propuesto para el caso de estudio.	60
2.3. Establecer indicadores de avance y resultados.	71
2.3.1. Definir la lista de indicadores.	71
2.3.2. Realizar seguimiento del cambio.	71
2.4. Suministrar retroalimentación.	71
2.3 Conclusiones parciales del Capítulo II.	73
Capítulo III: Resultados obtenidos a partir de la aplicación del procedimiento.	75
3. 1. Conclusiones parciales del Capítulo III.	91
Conclusiones	92
Recomendaciones	94
Bibliografía	96

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización neoliberal a nivel mundial y el bloqueo impuesto al país genera retos, desafíos y oportunidades que deben ser enfrentados a partir de concepciones novedosas que permitan estimular el desarrollo local como un proceso dinamizador de la economía y la sociedad local en función del aprovechamiento eficiente y eficaz de los recursos endógenos y exógenos del territorio.

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 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 VII Congreso del Partido se establece en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido para el periodo 2016-2021, la implantación de la Política Agroindustrial y la Política Industrial y Energética cuyos elementos posibilitarán a las empresas a incrementar y diversificar sus producciones, así como lograr cerrar ciclos productivos.

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 por ende la Empresa Cítricos Arimao, 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 y la industrialización de estos, 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.

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.

Hace más de un siglo, Carlos Pellegrini sostuvo que sin industria no hay Nación. Esta afirmación sigue siendo hoy tan válida como entonces. (Septiembre 2000, www.clarin.com).

Lo anteriormente expuesto ha permitido un enfoque más ordenado de los cambios continuos en las empresas y de su crecimiento y desarrollo, expresándose este en la industrialización de los procesos y en su mayor medida los agrícolas como esfera relevante en la economía del país.

Es de vital importancia resaltar los lineamientos 150, 166, 174, 181 del VII congreso del Partido Comunista de Cuba, referidos a:

- Lograr que la producción agroindustrial contribuya al desarrollo de la economía del país y se exprese en un aumento de su participación en el Producto Interno Bruto, con una mayor oferta de alimentos con destino al consumo interno, la disminución de importaciones y el incremento de las exportaciones. Disminuir la alta dependencia de financiamiento que hoy se cubre con los ingresos de otros sectores.
- En la organización de la producción agropecuaria, destinada fundamentalmente al consumo interno, deberá predominar un enfoque territorial, integrándose con las minindustrias, las que además podrán vincularse a la industria, con el objetivo de lograr una mayor eficiencia, aumentar la calidad y mejorar la presentación; ahorrar transporte y gastos de distribución.

- Desarrollar la industria alimentaria y de bebidas, incluyendo la actividad local, en función de lograr un mayor aprovechamiento de las materias primas, la diversificación de la producción y el incremento de la oferta al mercado interno y de las exportaciones.
- Desarrollar la industria, priorizando los sectores que dinamizan la economía o contribuyen a su transformación estructural, avanzando en la modernización, desarrollo tecnológico y elevando su respuesta a las demandas de la economía.

En el Plan Nacional de Desarrollo Económico Social hasta 2030 articula dos ejes estratégicos relacionados con la transformación productiva e inserción internacional y con potencial humano, ciencia, tecnología e innovación cada uno de estos, tiene establecidos un grupo de objetivos centrados en lograr un alto y sostenido crecimiento de la economía, fomentando una estructura productiva diversificada, eficiente, eficaz y sostenible, generando empleos suficientes y productivos.

La Empresa Cítricos Arimao tiene aprobado según acuerdo número 455 de fecha 17 de septiembre del 2018 del Consejo de la Administración Municipal (CAM) en Cumanayagua el proyecto denominado "Modernización de minindustria para el procesamiento de vegetales".

Esta empresa tiene identificado dos procesos estratégicos y dentro de los procesos estratégicos esta el relacionado con Desarrollo e Inversiones, cuyos resultados se visualizan en el proceso técnico productivo, el cual esta destino a la producción de cítricos, futras, vegetales, cultivos protegidos y semiprotegidos, posturas, jugos, néctar, pulpas, dulces en almíbar, sirope y **conserva de vegetales**.

Estos procesos se componen de los procesos agrícolas y agroindustriales, para satisfacer las demandas del mercado nacional, sector turístico y venta en frontera.

Con la modernización de esta minindustria se incrementan volúmenes de producción, como vía para sustituir importaciones y demandas en divisa y moneda nacional y de igual forma pudiéndose elaborar además de las producciones ya establecidas y otras nuevas que la tecnología permita en el futuro.

De hecho entonces, se hace necesario aplicar filosofías que posibiliten lograr el objetivo de modernizar el proceso de producción de conserva de vegetales, requiriendo el uso de la gestión del cambio como herramienta para la aceptación desde la alta dirección, que no cree necesario la implantación de una nueva línea de

producción modernizada, hasta los trabajadores que no conocen las nuevas tecnologías y por tanto del desconocimiento a los que se someterán:

- condiciones de trabajo diferentes,
- cambios en su régimen laboral y en la política de salario,
- nuevas formas de realizar las labores sustentadas en procedimientos que conllevan al establecimiento de nuevas normas y
- el incremento de controles al proceso que se pretende implantar.

Por tales motivos, para ser consecuentes con la política del país, motivar a los actores de la empresa e implementar la minindustria de conserva de vegetales, se considera oportuno trabajar con un enfoque de cambio la propuesta de modernización de la producción de conservas de vegetales.

A tales efectos, se define el problema de investigación de la siguiente manera: “¿Cómo contribuir a la implementación de la mini-industria en la producción de conservas de vegetales (PCV) en la Empresa Cítrico Arimao?”

El objetivo general

1. Aplicar un procedimiento de gestión del cambio con enfoque de proceso en la gestión del PCV en la Empresa de Cítrico Arimao.

Objetivos específicos:

1. Fundamentar la base teórica -metodológica de conceptos relacionados con la investigación.
2. Explicar el procedimiento que se propone en la investigación.
3. Exponer los resultados obtenidos a partir de la aplicación del procedimiento.

Justificación de la investigación y valor de la misma.

Con la aplicación de un modelo de Gestión del Cambio podemos lograr el compromiso de la alta dirección así como de los trabajadores durante la Modernización de la Minindustria que permitirá incrementar los volúmenes de producción de conserva de vegetales, vía que permitirá sustituir importaciones y elevar la comercialización y el ingreso de utilidades en moneda nacional y en divisa. Además la aceptación de las nuevas condiciones de trabajo, régimen laboral y política de salario. De igual manera las transformaciones en los procedimientos que hoy se encuentran establecidos contribuyen estas al incremento sustancial de comercialización de estos productos en la red Turística, en los mercados en Fronteras, Zona de Desarrollo Petroquímico y la red del mercado Agropecuario Estatal.

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 estructura en tres capítulos, conclusiones y recomendaciones, bibliografía y los anexos, dedicándose la introducción a la justificación del tema y la definición del problema de investigación, así como el objetivo general y los específicos propuestos.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I: Estado del arte y la ciencia sobre la gestión del cambio y la Industria, 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.

Heráclito en el siglo V a.jc., había percibido que la humanidad está en un cambio permanente, la velocidad con que se da hoy el cambio es totalmente desconocida en la historia.

Alvin Toffler es de la opinión de la que la civilización ha sufrido lo que él llama tres olas; la primera se dio desde el inicio de los tiempos y hasta hace aproximadamente trescientos años en que se produjo la revolución industrial y la tercera y última ola es la que estamos viviendo en la actualidad. Sin embargo, PLATON fue quien utilizó el término paradigma (del griego patrón) pero ha sido a partir de los años setenta del presente siglo cuando se ha adoptado el significado que se le asigna actualmente.

Es Tomas S. Kuhn quien explica que la ciencia se desarrolla dentro de un paradigma, en cuyo seno se forman los conocimientos que determinan el progreso, esto es lo que sustenta los modos de ser y pensar de la sociedad donde se desenvuelve esa misma ciencia. Paradigma es pues el término que define un modelo concreto de realidad social y cultural en un espacio y en un tiempo determinado. La ciencia, la tecnología, la salud, la educación, la economía, el derecho, la filosofía, la religión y la mística de nuestro tiempo se transforman en un contexto crítico característico -en lo que S. Kuhn denomina "revolución científica" y los alemanes "zeitgeist" o espíritu que controla los acontecimientos del mundo actual, otros muchos la denominan la "nueva era", o "tercera ola", o "nuevo orden económico y político mundial"-.

Lo que es verdad es que la época en la que vivimos se caracteriza por un cambio en los paradigmas... es pues tiempo de transición en el que se derrumban los ya obsoletos esquemas, donde se caen los de pronto viejos modelos, cuando se terminan las antiguas estructuras. Emergen en cambio nuevas formas de comprensión de la realidad. Los nuevos paradigmas definen la magnitud y la naturaleza del cambio que está sufriendo nuestra civilización.

Los paradigmas son pues un conjunto de valores costumbres y técnicas que determinan las pautas y creencias del grupo social, aquí y hasta ahora. Hablamos de cambios de paradigmas, conforme la civilización actual está cambiando.

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 del autor, 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 auto refuerza 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 e industrial, siendo tales estos procesos que cada uno de ellos 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.

En las últimas décadas, la participación de la industria en la formación del producto global se redujo en las economías avanzadas. Pero esto no se debe a una pérdida de importancia del sector, sino al incremento de su productividad, que le permite producir bienes con menor ocupación de mano de obra. A medida que aumenta en complejidad y tecnificación la industria requiere un creciente aporte de servicios técnicos y financieros, los cuales, aunque aparecen en las estadísticas con vida propia, forman parte de la trama de la producción.

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 plantea 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 enfoque 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.

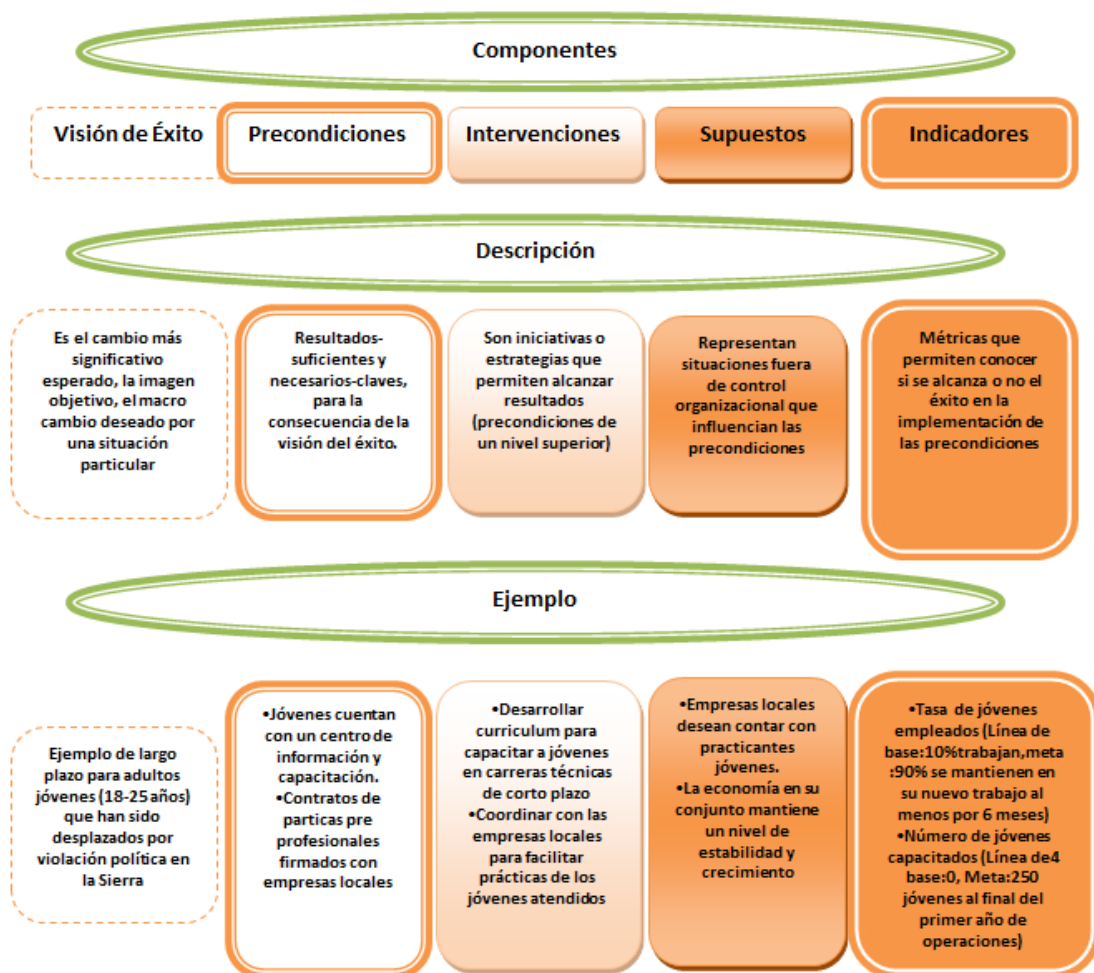


Fig. 1.1. Elementos de una Teoría de Cambio.

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. En este sentido 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.

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.

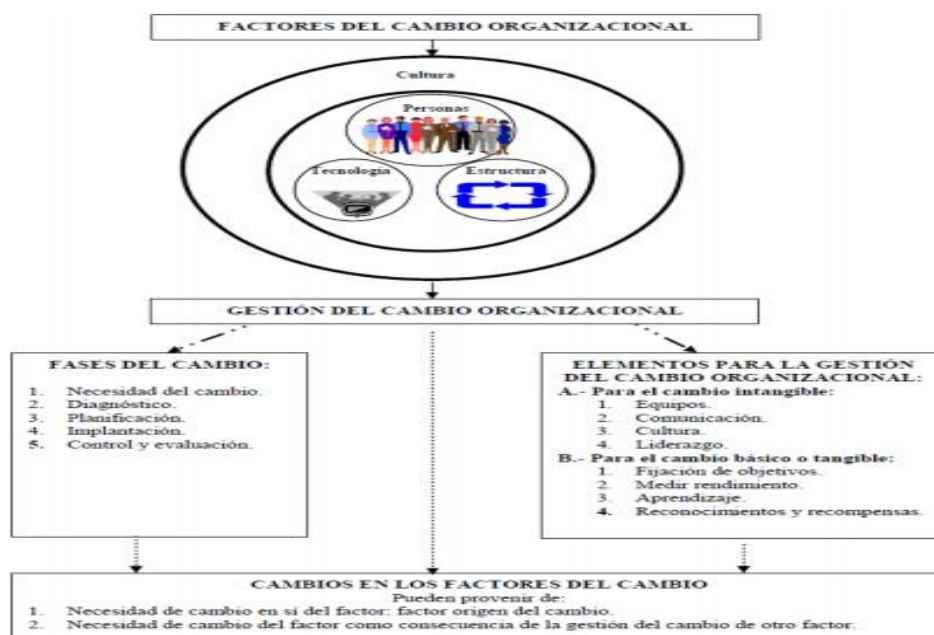


Fig. 1.2: Factores del cambio organizacional y de gestión organizacional.

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.

Dentro de los modelos tradicionales del cambio se encuentra:

a) Modelo clásico de Kurt Lewin

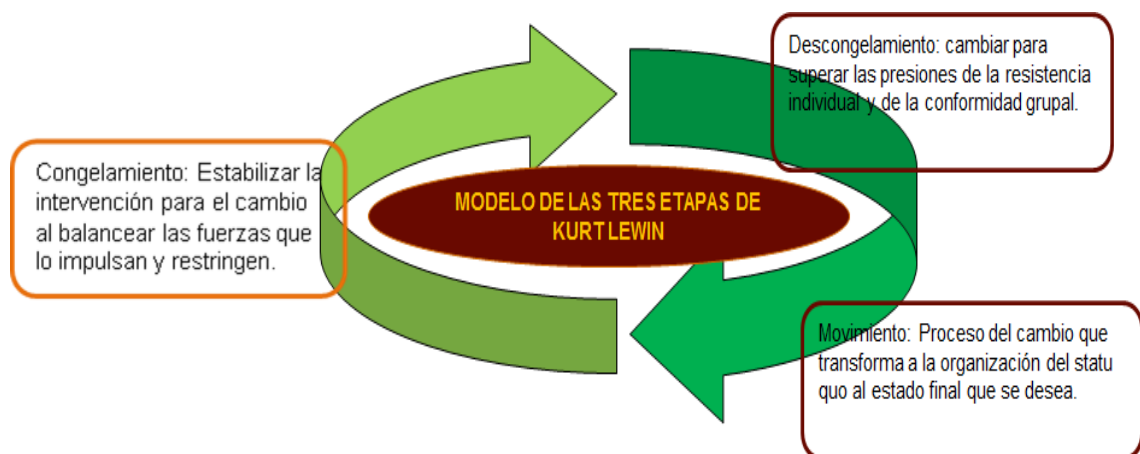


Fig.1.3. Modelo clásico de Kurt Lewin

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. Allrightsreserved. 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

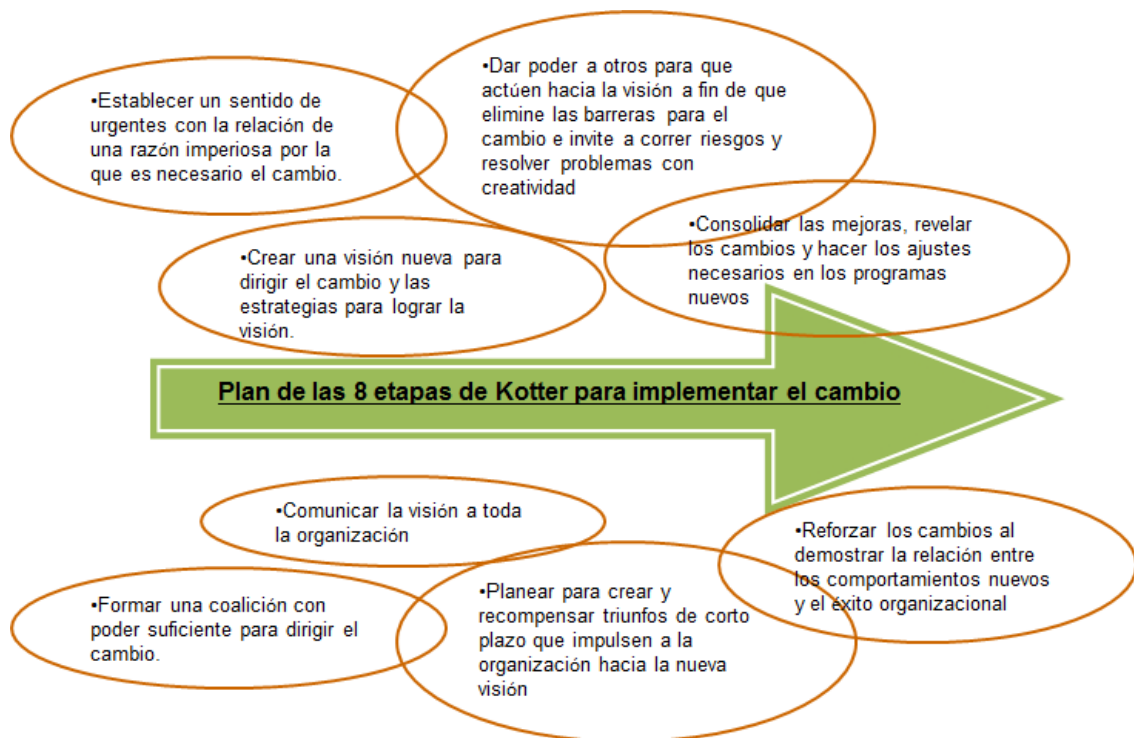


Fig.1.4. Las ocho etapas para la solución de problemas

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.

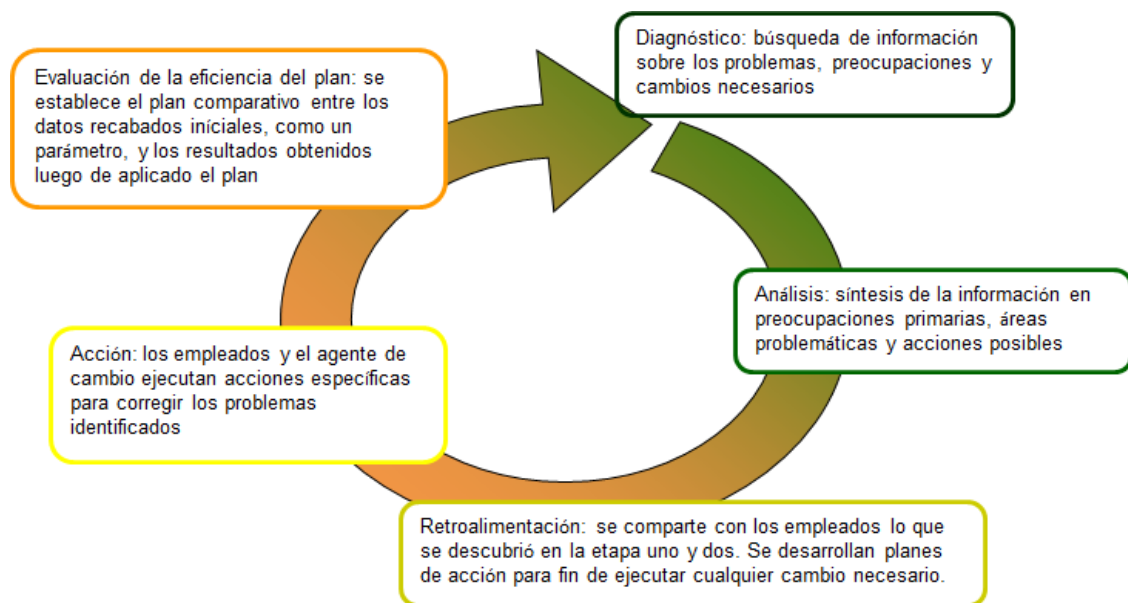


Fig.1.5.Ciclo de mejora continua.

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. Allrightsreserved.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.

Los mayores cambios que enfrentan nuestras organizaciones actualmente son careados por la necesidad de adaptarse a la transformación del mercado, de la competencia, de la tecnología y de la economía. Por tanto, ha de mantener especial atención a todos los factores tanto internos, como externos. Estos motivarán ese cambio organizacional, pero que ha de tener unos objetivos o propósitos muy precisos y aceptados por todos los que participan en este proceso. Por ello, podemos decir que existen diferentes tipos de cambio organizacional que pueden surgir en una compañía. Según en el área donde se efectúe ese cambio, se denominará de una manera o de otra.

Estructura

La mayor parte de los cambios que se dan en una organización suelen ser de este tipo. Un cambio en la estrategia puede dar origen a cambios en la estructura organizativa de la empresa. Esta última, normalmente, está definida por las especializaciones de trabajo. Por ejemplo, se podrían poner más responsables departamentales o eliminar dichos niveles de jerarquía.

También pueden incorporarse nuevos procedimientos o normas para incrementar la estandarización, etc. Todos estos cambios afectan a la estructura u organigrama de la empresa. Del mismo modo, implica una transformación en la relación entre individuos y sus respectivas funciones.

Tecnología

Con el fin de mejorar la productividad empresarial se suele invertir en nuevos equipamientos, herramientas o automatizaciones. Sin duda, es un factor muy importante a tener en cuenta, ya que va a mejorar la forma de mejorar la producción de los productos y servicios de la empresa. Asimismo aumentará su calidad. En la actualidad el ámbito de los negocios está sometido a un proceso de transformación digital que está cambiando la forma de entender el mundo de la organización. Ya no se trata de introducir la tecnología, sino evolucionar hacia un nuevo paradigma en el que los nuevos avances tecnológicos han modificado los procesos y las relaciones dentro de la empresa.

Personal

En esta área se trata de cambiar comportamientos, actitudes o percepciones. Tienes que tener en cuenta que hacer equipos de trabajo cuesta tiempo, y los cambios suelen

afectarlos. También se suelen cambiar los gerentes con el fin de aportar una perspectiva diferente a la empresa.

Pero, sin lugar a dudas, el personal es uno de los valores más importantes de cualquier organización. El motivo de esto es porque lo que hace competitiva a una empresa son las habilidades y capacidades de su personal.

De ahí que las acciones que se suelen llevar a cabo son: inversión en capacitación y desarrollo, nuevos valores y normas, nuevas rutinas y reorganización del personal, introducción de políticas de promoción y recompensa, así como remodelar la composición del equipo directivo.

Procesos

A éstos también se les denomina recursos funcionales. Los podemos clasificar a su vez en procesos vitales, que cada vez va a crecer más en importancia, y otros procesos o funciones inútiles que tenderán a ocupar una relevancia menor dentro de la organización o incluso pueden llegar a desaparecer. Un claro ejemplo de esto es el cambio que se ha producido en los procesos de producción masiva a una más segmentada.

En definitiva, se trata de mejorar la eficiencia del trabajo y la productividad en el que pueden intervenir la implementación de nuevas tecnologías, como robótica. Un ejemplo de esto son las cajas registradoras implementadas en algunos comercios en los que el propio cliente es el que pasa los productos por el lector de código de barras y obtiene su ticket de compra. De esta manera, el cliente ahorra tiempo.

Si atendemos al tiempo en el que se desarrolla este tipo de cambio, este último puede ser:

- Cambio evolutivo. Este es gradual, ya que se produce poco a poco de forma incremental y se centra en algo específico.
- Cambio revolucionario. Se trata de un cambio drástico y repentino que se da en toda la organización. En ocasiones, van acompañados de una reestructuración empresarial por todos los cambios que conlleva.

El cambio organizacional comprende una etapa de diferentes procesos en los que se van a introducir nuevos comportamientos. Para ello deberás identificar y designar a los

agentes de cambio, grupos especiales y otras maneras de trabajo que te permitan llevar dicho cambio a toda la organización.

Además de la motivación y la disposición favorable a dicho cambio deberás explorar el entorno y encontrar nuevas experiencias que sirvan de base a ese cambio organizacional. Así mismo deberás seleccionar el modelo de gestión de cambio organizacional que mejor se adapte y te sirva de guía en ese proceso. Los modelos de gestión de cambio organizacional más difundidos son cuatro, los cuales veremos a continuación: (www.emprendepyme.net)



Imagen1.1: Jirsak || Shutterstock

Existen diferentes teorías que hablan sobre los factores y pasos que seguir para actuar en caso de que se produzcan cambios en una organización.

Modelo de Kurt Lewin

Este modelo fue desarrollado por el fundador de la psicología social moderna. También se conoce por el modelo de las tres fases: descongelamiento, cambio y congelamiento.

1. El descongelamiento supone el desarraigo de los comportamientos o prácticas que quieren transformarse. El objetivo es demostrar a los implicados la necesidad de dicha modificación. Para ello se debe lograr que el personal se sienta insatisfecho con la situación actual, que se convenzan de la necesidad de ese cambio y que estén dispuestos a adoptarlo.
2. En la etapa del cambio, se introducirán los nuevos comportamientos. Para ello se formará y entrenará al personal de cómo serán los nuevos procedimientos tanto de trabajo como de relaciones, se determinarán los objetivos y las estrategias, así como los planes de acción.
3. Por último, el recongelamiento consiste en volver a los viejos hábitos a pesar de haberse adoptado el cambio. De ahí que se deban realizar unos subprocesos en los

que un ambiente apropiado es fundamental. Asimismo, también es importante motivar a las personas para que adopten las nuevas medidas, evitando así reproducir las anteriores.

De este modo conseguirás afianzar esa modificación, encontrando un nuevo equilibrio. Hay quien apuesta por de nuevo congelar la situación. Esto es una vez realizada la transformación o cambio organizacional asegurar el nuevo patrón de conducta.

En definitiva, si se quiere tener éxito, según Lewin se deberá determinar el problema, identificar la situación real, saber qué meta se quiere alcanzar y elaborar una estrategia para conseguir ese cambio organizacional.

Modelo de Greiner

Este modelo se basa en cuatro factores:

- Edad de la empresa. El tiempo hace que se vayan institucionalizando la forma de administrar una empresa. Aunque con el tiempo, lo habitual es que tanto las prácticas corporativas como gerenciales cambien para facilitar el desarrollo y crecimiento del negocio.
- Tamaño de la organización. Éste se calcula en función del número de empleados y nivel de ventas. Cuanto más número de personal y ventas hay, surgen nuevas jerarquías. En general, se piensa que al llegar a determinado umbral, las prácticas se convierten en rutinas y las decisiones pasan por un protocolo.
- Fases de evolución. Períodos en los que ocurren cambios en la organización. Es decir, los periodos de tranquilidad y los de crisis. En otras palabras, etapas en las que el crecimiento se mantiene sin grandes problemas e incluso llega a crecer (periodo revolucionario). Pero se dan etapas de crisis en las que las formas de gestión y dirección ya no sirven (etapas de revolución).
- Tasa de crecimiento de la organización. Para ello se tendrá en cuenta el contexto competitivo de su respectivo mercado. Es decir, la velocidad en las que la empresa experimentará etapas de evolución y revolución dependerá en buena parte del ambiente y el mercado en el que esté integrada la empresa.

La base de este modelo es que en cada fase de crecimiento la empresa debe adoptar una estrategia específica según las relaciones de estos cuatro factores que acabamos de explicar. Por lo que ese crecimiento sería motivado por diferentes fases: creatividad, dirección, delegación, coordinación, colaboración y alianzas.

Modelo de Albrecht

Este modelo recuerda que el cambio puede ocasionar que la calidad del servicio sea inferior al principio, se cometerán errores, habrá quien se resista al cambio y habrá escepticismo y confusión hasta que no se empiecen a notar los primeros síntomas del cambio y se adopten los nuevos hábitos.

Esa inflexión en el momento de cambio es lo que denominan la curva “J”. Pero una vez superada esa curva, se alcanzará la situación deseada

Modelo Adkar

Este modelo consta de cinco fases:

1. Conciencia de cambio.
2. Deseo de participar en ese cambio.
3. Conocimiento de cómo realizar ese cambio.
4. Capacidad o habilidad para llevarlo a cabo.
5. Mantener ese cambio (refuerzo).

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, (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 comporta mentales 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 (DeLoach, 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 estos 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 ala 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 conciencia 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 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 multidisciplinarios 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 LAS CONDICIONES CUBANAS EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL Y EL DESARROLLO LOCAL

La industria ha constituido un sector clave para el desarrollo económico del país. La expansión de la actividad industrial ha sido trascendental para impulsar la innovación tecnológica, la capacidad exportadora, la sofisticación de los procesos productivos. En definitiva, ha sido clave para aumentar el crecimiento económico. Los efectos de las distintas revoluciones industriales, además, han ido más allá de lo estrictamente económico, y han impulsado importantes cambios a nivel social y demográfico, como la generación de una amplia clase media o un aumento de la población. Por tanto, no es de extrañar que la pérdida de peso que muestra la industria desde hace varias décadas sea fuente recurrente de preocupación. (Martínez Sarnago, 2016)

De las 258 industrias que dispone Cuba para el procesamiento de frutas y vegetales, 107 se ubican en el sistema de la agricultura, para un 41 por ciento. Esta cifra que continuará creciendo en lo adelante, sobre todo en las mini industrias. A partir del 2018 se deberán incorporar no menos de 15 por año a la producción, en diferentes territorios del país.

Así lo informó el director de industria y mercadotecnia, del Grupo Empresarial Agrícola, (GAG) del Ministerio de la Agricultura (MINAG), Leonardo Martínez López, quien destacó además la importancia de continuar creciendo en esa crucial tarea, imprescindible para lograr el autoabastecimiento alimentario territorial, mes tras mes de manera escalonada, y enfrentar en lo posible los picos de cosechas de frutas y vegetales. En el sector agropecuario se cuenta con una capacidad para procesar 3290 toneladas al año, insuficiente aún con el crecimiento de las producciones en esos renglones agrícolas

Hablar de desarrollo local en Cuba resulta una necesidad y a la vez un reto. El debate nacional ha estado condicionado por un grupo de ideas o de preceptos, que por lo general han estado sesgados por enfoques disciplinares o temáticos. No obstante a ello, vale destacar que en el contexto actual, existe una invaluable plataforma teórico – práctica, un conjunto de instituciones y un potencial científico relevante, que puede conducir al fortalecimiento de estos procesos en el país.

En esa dirección, el Presidente cubano expresó en 2010 que su objetivo era “...motivar el pensamiento creador; la búsqueda de soluciones novedosas y audaces a viejos problemas; el fomento de la iniciativa local y promover el debate como vía de encontrar las mejores soluciones”.

Con el propósito de abordar desde la teoría semejantes retos, desde 2015 Centro de Desarrollo Local y Comunitaria (CEDEL) coordina a nivel nacional el Programa

nacional de Ciencia y Técnica Desarrollo Local en Cuba. Su objetivo fundamental es contribuir al fortalecimiento de la teoría y práctica del desarrollo local en Cuba como complemento a las políticas centrales, que deriven en avances sostenibles de indicadores económicos/productivos, socioculturales, políticos/institucionales y ambientales en dicho ámbito.

La Empresa Cítricos Arimao a partir del deterioro de las plantaciones cítricas causado por la tristeza del cítrico (junlombin) en el 2006 ha enfrentado un proceso de diversificación que la ha llevado a desarrollar nuevos procesos de producción agroindustriales y de buscar incorporar valor agregado de su producto.

Con el propósito de mejorar la eficacia y eficiencia en sus procesos para lograr los objetivos definidos, gestiona e impulsa sus actividades y sus recursos relacionados como un proceso. Es decir, se trabaja en agrupar todas las actividades entre sí con el fin de constituir procesos que permitan a la empresa centrar su atención sobre áreas de resultados que son importantes conocer y analizar para la gestión del conjunto de actividades y así conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la empresa, tratándose siempre de cumplir con todos los indicadores directivos establecidos, para lograr aumentar la productividad de las actividades y a su vez reservas de productividades que aún no se habían localizado en algún otro momento.

Como resultado del desarrollo que ha alcanzado la empresa en las producciones agroindustriales, teniendo en cuenta esta política en el país, se ha instalado una máquina de procedencia italiana de la firma Girasol en la UEB Comercializadora de Productos Agropecuarios dándonos esto un pequeño conocimiento y experiencia con el tema.

1.5. CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO I

1. Se realiza una detenida revisión de los elementos de acto impacto que intervienen en las organizaciones y sus principales roles dentro de las mismas. Combinado con esto los cambios de paradigmas que los pueden posibilitar dentro de la gestione empresarial.
2. Se describen diferentes teorías respecto al cambio así como elementos que la integran dentro de cualquier sistema, los modelos tradicionales de cambio organizacional que han sido creados en el transcurso del tiempo y las tendencias actuales de dichos modelos.

3. Se argumentan la gestión del cambio y/o transformaciones organizacionales desde diferentes perspectivas. Así como el contexto empresarial y los procesos de transformación que les competen. De igual forma el rol de gestiona humana en los procesos de transformación.
4. Se plasman las condiciones cubanas en el sector agroindustrial dentro del país. Asociado todos estos factores al desarrollo local y las condiciones actuales de la Empresa Cítricos Arimao.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO Y DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA EMPRESA CÍTRICOS ARIMAO.

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 EMPRESA CÍTRICOS ARIMAO.

La Empresa Cítricos Arimao es una Empresa Estatal en Perfeccionamiento Empresarial aprobado según Acuerdo No. 3901 del Consejo de Estado y Consejo de Ministros de fecha 27 de Febrero del 2001, se encuentra ubicada en la Carretera a Cienfuegos # 137, municipio de Cumanayagua, provincia de Cienfuegos. Fue creada por la Resolución No.201de 1976 del Ministro de la Agricultura de fecha 15 de Diciembre de 1976. La entidad pertenece al Grupo Empresarial Agrícola, que se subordina al Ministerio de la Agricultura. La función principal es la producción agrícola de cítricos, frutas, viandas y cultivos protegidos para la venta en frontera como sustitución de importaciones y carbón vegetal para la exportación.

En el organigrama se observa a continuación que la empresa está constituida por:

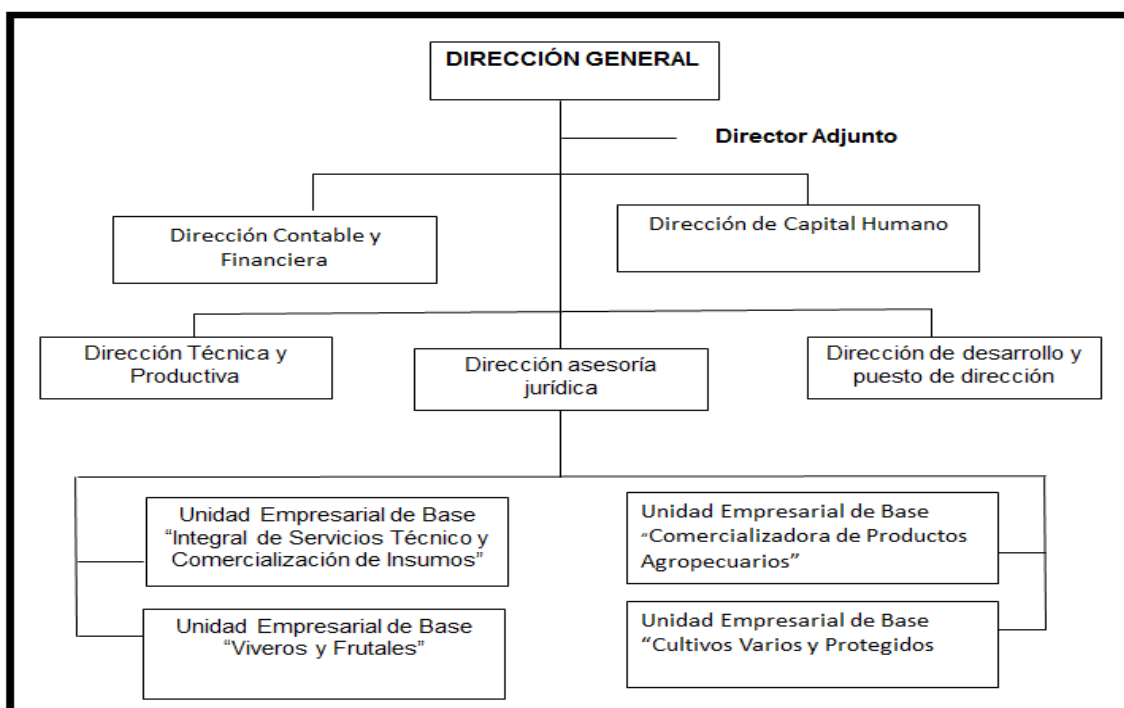


Tabla 2.1. Organigrama de la Empresa Cítricos Arimao Cienfuegos

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver está compuesta por una dirección general, director adjunto, dirección de contabilidad y finanzas, dirección de capital humano, dirección técnica y productiva, dirección de desarrollo y puesto de dirección, Unidad Empresarial de Base “Integral Servicios Técnicos y Comercialización de Insumos”, Unidad Empresarial de Base “Comercializadora de Productos Agropecuarios, Unidad Empresarial de Base “Cultivos Varios y Protegido”, Unidad Empresarial de Base “Viveros y Frutarles”, que dirigen acorde a las políticas trazadas por el Gobierno y Partido desde las instancias superiores hasta la base, dígase nacional atravesando los diferentes niveles de mando.

La Empresa es considerada un sistema abierto en constante interacción y relación con el medio, aportando productos y servicios agrícolas a la provincia y al país lo que aumenta la factibilidad económica en estos reglones. Gracias a esto podemos decir que tiene una gran cantidad de entradas y salidas.

Esta responde a un objeto social aprobado por Resolución No 795/2005 del Ministerio de Economía y Planificación el que regula su actividad productiva y comercializadora.

De acuerdo a su objeto social, está declarada su misión, visión y valores de la misma.

Misión.-La empresa de Cítricos Arimao, produce y comercializa cítricos, frutales, cultivos varios para satisfacer la demanda de la industria, el turismo, el consumo nacional y la exportación con eficiencia y uso de las buenas prácticas agrícolas respetando las regulaciones medio ambientales, y apoyado en la profesionalidad y experiencia de su capital humano.

Visión.-Empresa comprometida con la sostenibilidad ambiental que logra responder con eficiencia y eficacia a las necesidades y requisitos de sus clientes en los diferentes mercados en que incursiona.

Valores compartidos

Satisfacción al cliente: Pensar siempre en los clientes. Llegar a mimarlos, incorporar la calidad como una filosofía de trabajo en todas las actividades y establecer la calidad total.

Amor al trabajo: Sentir el trabajo como una necesidad vital, con un disfrute personal y de la vida de la organización que ennoblezca cada una de las actuaciones.

Ética: Mantener una actitud de principios que permita conductas acorde a nuestra organización, a la sociedad y a la Revolución.

Trabajo en equipo: Desarrollar la dirección participativa para lograr la mejora continua, a través de la sinergia organizacional.

Exigencia: Hacer cumplir las funciones de la empresa socialista para lograr los resultados que espera la sociedad de la organización.

Composición de la fuerza laboral.

De acuerdo a la estructura, la Empresa cuenta actualmente con 118 son mujeres, 378 hombres para un total de 496 trabajadores (Grafico 2.1), los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente forma:

- 118 son féminas lo que representa un 25.4 %,
- 102 son Técnicos,
- 1 Administrativo,
- 75 de Servicio y
- 274 Operarios.

Para una mejor comprensión se aportan los siguientes gráficos y tablas

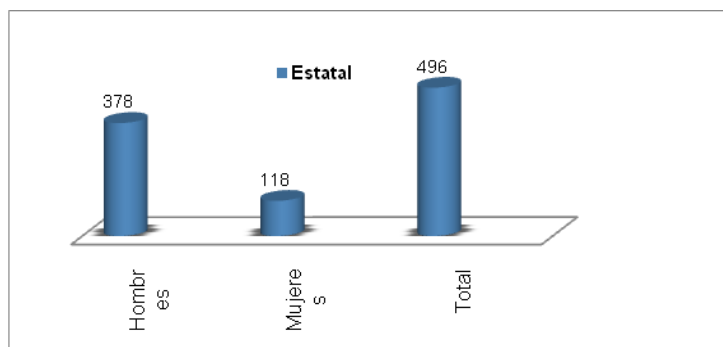


Grafico 2.1. Composición de género de la fuerza de trabajo

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, de manera efectiva, dotarla de los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias tanto desde lo operacional como ejecutivo para cumplir con sus funciones y responsabilidades.

Los principales proveedores:

- Cítrico Caribe S.A.
- Suministros agropecuarios

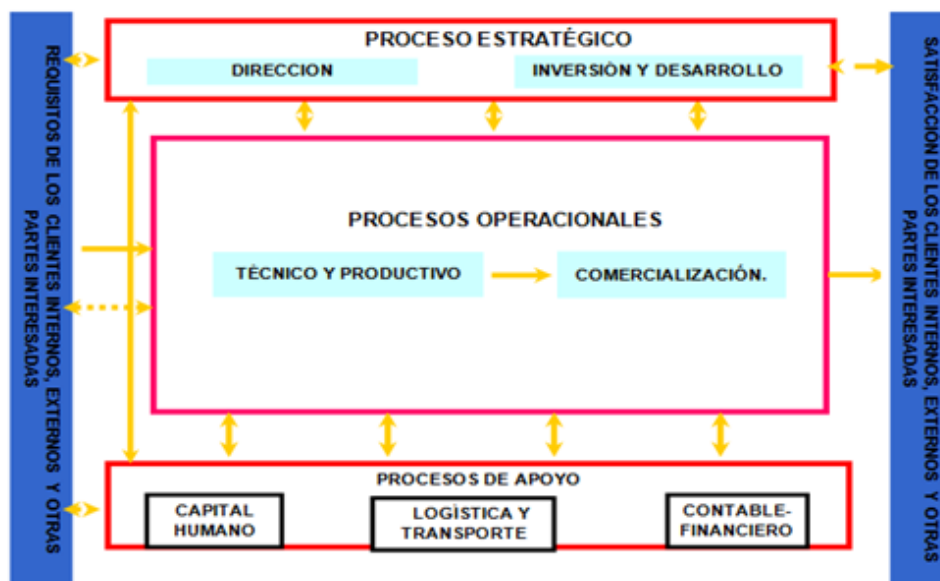
- ENSUMA
- DIVEP SIME
- SUCHEL
- Distribuidora CIMEX
- COPEXTEL

Clientes más importantes:

- Cítricos Caribe S.A.
- Combinado de Cítricos Ceballos.
- Empresa de Acopio y Comercialización de Productos Agropecuarios
- Empresa Frutas Selectas
- UBPC
- Turismo de las Cadenas.
 - _ Cubanacan
 - _ Gran Caribe
 - _ Horizontes
 - _ Cuba mar
 - _ Gaviota

De acuerdo con su accionar la empresa tiene identificado sus procesos, subprocesos y los representantes de cada uno de los procesos, de forma tal que faciliten el desempeño de los diferentes actores hacía las metas trazadas.

En el mapa se observa la relación de los procesos más amplios de la empresa y se han separados con respecto a su finalidad. Estos procesos se integran como un todo en el marco interno y externo de la organización y regulan todas las entradas y salidas (Input y Output) de informaciones y recursos necesarios para el mejor funcionamiento de la entidad.



Cuadro 2.1. Mapa de proceso de la Empresa Cítrico Arimao, Cienfuegos

Fuente: Planeación estratégica.

Dada a estas condiciones la empresa está necesitada de realizar los cambios y ajustes necesarios, pues el comportamiento de sus principales indicadores no son lo suficientemente adecuados, estando lejos de su potencial. Esto conduce a la entidad a buscar refugio en la industrialización de sus producciones permitiéndole cerrar los ciclos productivos de manera eficiente con la producción de jugos, néctares, dulces en almíbar y **conserva de vegetales**.

El sistema ha presentado pérdidas por causa del proceso técnico y productivo y dentro del mismo el subproceso de producción de conservación de vegetales (PCV), lo que conllevó a que se hiciera un estudio minucioso de cada una de las fases del subproceso.

2.1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE CONSERVA DE VEGETALES (PCV)

Al llegar al área los vegetales provenientes del almacén, se comienza con la selección de los mismos, una vez seleccionados se lavan con agua corriente previamente tratada y se comienza con todo el proceso de preparación del producto.

Después de tener limpia la producción se vierte en los tanques con una solución de sal, ácido acético, hoja de laurel y pimienta molida, preparada d la siguiente manera:

- Se prepara una solución de salmuera al 12 %
- Se realizan lecturas refractométrica diariamente a partir de las 24 horas
- A partir de 7-10 días se agrega salmuera si está por debajo de 8% de sal

- A los 15 días la concentración no baja de 8 grado brix se mantiene estable, en caso de que baje la concentración se puede continuar agregando salmuera.
- Col 21 días en proceso de salmuera.
- Tomate 45 días.
- Cebolla 21 días
- Pepino 5-7 días
- Pimiento 21 días
- Se crea una nata producida por la fermentación láctica la que se le recoge diariamente.
- Una vez terminado el proceso se le comienza a aplicar agua limpia para eliminar la sal alrededor de 3 a 4 horas, donde se debe eliminar el 50 % de la sal.
- En el proceso de desalar se recomienda realizar en la misma jornada hasta envasar en vinagre
- Luego se pasa por la lasqueadora.
- Se corta el vegetal y se comienza a sumergir en una solución de vinagre de una concentración entre 1.55 y 1.70 % de ácido acético a razón de 1kg de masa vegetal troceada y 1kg de vinagre.
- Se envasa en una bolsa de nylon con un cierre y se introduce en un envase plástico manteniendo su hermeticidad.
- Se coloca el etiquetado con todos los requisitos establecidos, teniendo el mismo bien preciso el lote, la fecha de producción y la fecha de vencimiento.
- Se conserva por un periodo de 7 días en área de producto terminado
- Al concluir el período previsto de reposo se comienza con su comercialización con un periodo de garantía de 30 días

Se cuentan hoy con tanques de 2 000 Litros con la parte superior retirada quedando completamente al descubierto que permitan la ventilación del proceso de fermentación y la retirada nata que desprende dicho proceso.

Durante este periodo se realizan inspecciones constantes que permiten ver el comportamiento del proceso de fermentación y hervidora del producto. Pasado el

tiempo establecido se pasteuriza el producto para luego ser envasado y llevado al almacén de productos terminados.

Después realizado un análisis a cada una de las fases del proceso podemos ver una gran cantidad de fallas y problemas que crean el efecto de la pérdida económica que este le causa a la entidad

Estas son las condiciones de almacenamiento del producto final ya que existen filtraciones que provocan humedad y esta a su vez el deterioro de los envases, mala estrategia de compra que no permite mantener un flujo constante de la materia prima para mantener las producciones, diseño erróneo de la estructura del lugar lo que provoca que el proceso no siempre valla a delante con la ubicación de los fogones en el principio flujo, los desagües presentan tupiciones por la falta de rejilla y de mantenimientos a las tuberías. Véase el siguiente diagrama.

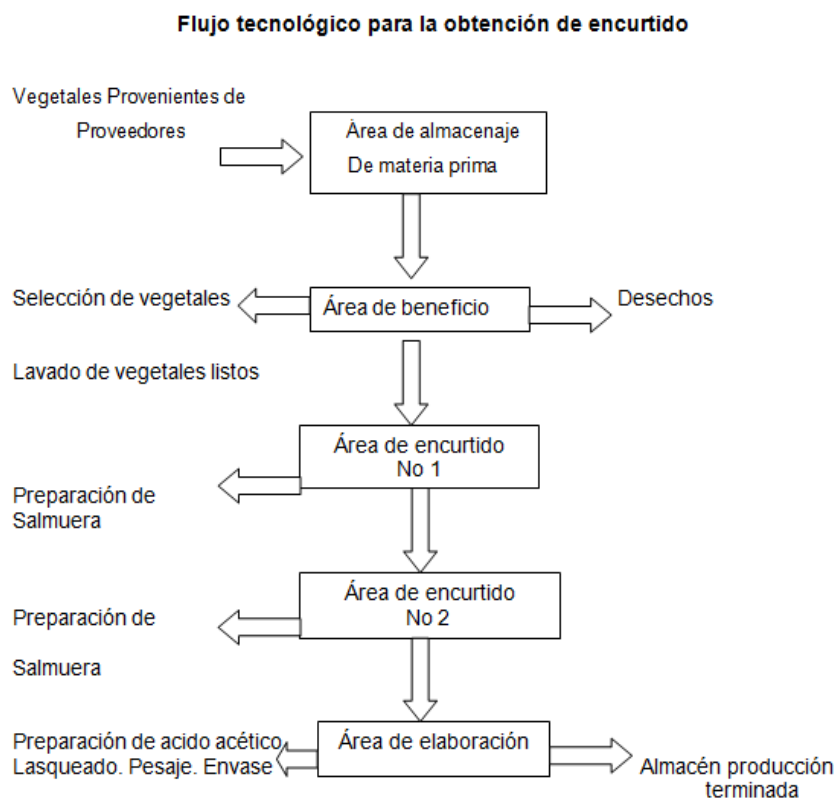


Diagrama 2.1. Flujo de Proceso de Conservación de Vegetales

Fuente: Elaboración propia

Deficiencias del proceso

- El entorno del proceso hoy se encuentra nublado de marcadas deficiencias, las cuales no permiten aumentar los volumen de producción que satisfagan la creciente demanda el mercado actual en sus diferentes aéreas (red turística,

mercados en fronteras, zona de desarrollo petroquímico, la red del mercado Agropecuario Estatal y etc.).

- Limitación en cuanto a los ciclos de producción a causa del tiempo que demora cada uno de estos productos en la solución de salmuera, no permitiendo aumentar los volúmenes.
- El área destinada para el proceso no cuenta con capacidad para aumentar su espacio actual y se encuentra a máxima capacidad de explotación. Debido a que los tanques para la fermentación ocupan una gran cantidad de espacio.
- El sellado de las bolsas de nailon es un nudo en la superficie, siendo ineficiente para garantizar la durabilidad del producto y su calidad, además de que dificulta la manipulación del mismo.
- Para dar mayor consistencia se deposita la bolsa en un recipiente de plástico con tapa (cubeta) lo que provoca un gasto doble en empaque y etiquetas.
- La cantidad que se vierte en la bolsa es inferior a la capacidad del empaque plástico lo que nos crea un vacío propicio para las bacterias.
- No se logra empacar al vacío lo que permite que el producto mantenga en su consistencia pequeñas burbujas de aire que permiten el deterioro del mismo y menor duración a temperatura ambiente.
- No se cuenta con la maquinaria para embazar en otro recipiente.

Fortaleza

- La fuerza de trabajo con que cuenta dicho proceso es estable y se desglosa en un jefe de brigada, un técnico de calidad y 5 trabajadores directos a la producción con un régimen laboral de 8 horas.
- Los sumisitos son estables y continuos y muy superior a la demanda actual de la materia prima.
- La instalación actual se encuentra en buen estado constructivo y con las condiciones higiénicas y de drenajes necesarias para cumplir las normas establecidas.

A pesar de estas fortalezas es importante conocer que también ocasionalmente en dependencia del estado del producto y su proceso de fermentación, se mueve la fuerza de trabajo a otras labores pues existen vacíos productivos. Dicho tema crea

descontento y desmotivación de los obreros, pues no cuentan con una estabilidad en sus funciones y pueden ser movidos a cualquier otro proceso que lo necesite.

De acuerdo a lo diagnosticado y en función del mejoramiento de la actividad se propone:

Un mejoramiento tecnológico que cuenta con:

- equipos de punta, como son Vaporizador Combinado para el proceso térmico de los alimentos a base de vapor Saturado con un sistema de programación de hasta 50 procesos, un cortador de vegetales de acero inoxidable para el lasqueado y troceado, un lava verduras para la limpieza de diferentes alimentos con ahorro de agua y energía, una Marmita eléctrica para la cocción de las Pulpas y mermeladas con capacidad de 325 litros, una empacadora y selladora al vacío lo cual garantiza largos periodos de caducidad en los alimentos.
- la Demanda de Fuerza de Trabajo de la tecnología se cubre con el personal existente en esta UEB que será capacitado por el proveedor.

Cuenta con costos como los que se exponen la siguiente tabla

Concepto	CUC	CUP	Total	Componente importado
Equipos	69,5		69,5	
Paquete Tecnológico de la Rational	69,5		69,5	69,5
Otros	0,8	9,7	10,5	
Proyectos y estudios	0.8	3.0	3.8	
Otros gastos		6.7	6.7	
Total	70,3	9,7	80,0	

Tabla 2.2. Costo total de la Inversión

Fuente: Elaboración propia

El cronograma de trabajo que se estima debe durar un mínimo de 11 meses para aprobar, licitar, contratar, y enviar los elementos por la firma a Cuba, lo cual es muy difícil de predecir en los momentos actuales, lo que indica que el cronograma de trabajo que se presenta en el gráfico, es un estimado que puede ser modificado a partir del comportamiento de las variables arriba analizadas.

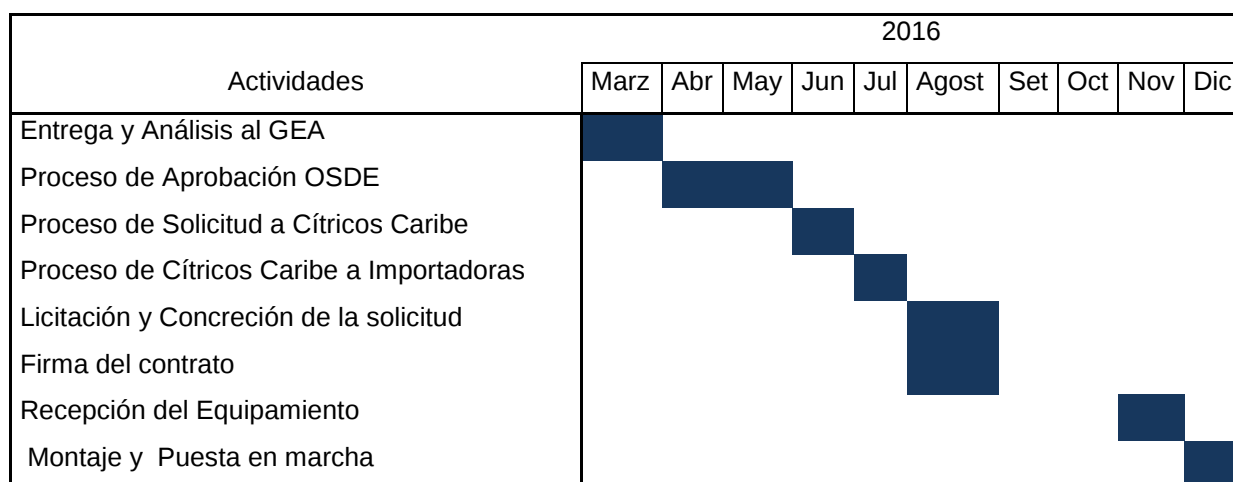


Grafico.2.2. Cronograma de trabajo

Fuente: Elaboración propia

No obstante, independientemente al trabajo investigativo que se desarrolló y que el mismo fue aprobado, la propuesta de mejora no se ha aplicado hasta estos momentos, incidiendo en el mismo tanto factores objetivos como subjetivos.

Descrita las características de la empresa y del PCV, se arriba a exponer las razones que ameritan el cambio en la organización.

2.1. 2. RAZONES QUE JUSTIFICAN EL CAMBIO

Las diferentes causas que provocan cambios y transformaciones en los procesos agroindustriales y en el caso de estudio que se desarrolla están expresados en:

- La necesidad de perfeccionar el proceso existente y erradicar las deficiencias del mismo,
- la incapacidad de procesar las producciones excedentes y el deterioro de algunas ya procesadas,
- no contar con el equipamiento para la realización de conserva de vegetales, que conlleva al encarecimiento de los costos de la organización, que serán comercializados en su mayoría en los diferentes mercados en Fronteras, Zona de Desarrollo Petroquímico y la red del mercado Agropecuario Estatal, como vía para la Sustitución de Importaciones,
- demandas en Divisa y Moneda Nacional, a partir de la Ampliación y modernización de las capacidades existentes y de cambios tecnológicos, asumiendo que los actuales son totalmente manual y muy obsoleto, Impidiendo mayores Rendimientos, y

- la incapacidad para insertarse en el mercado con estas características.
- los aspectos subjetivos de los diferentes actores y su resistencia al cambio

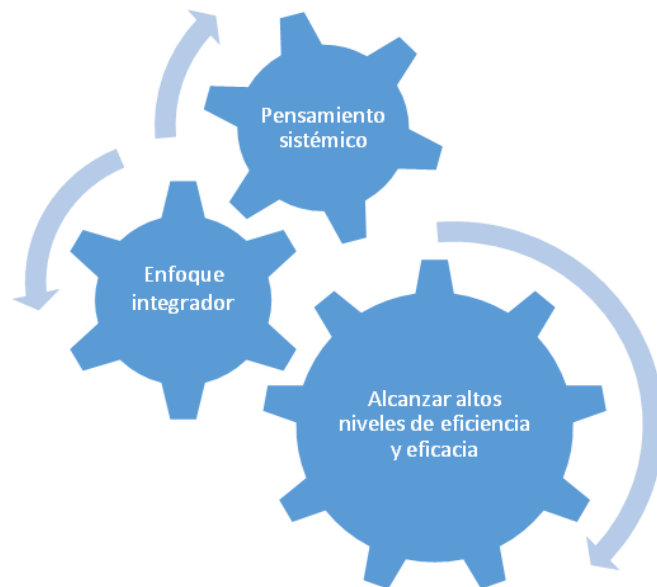
No es desconocido para nadie que los procesos de cambio están sujetos a múltiples factores en la sociedad actual, y suceden rápidos y veloces en la esfera de las tecnologías por lo que la instalación de una nueva industria supondrá un giro radical a la forma de pensar y actual del sistema, sus trabajadores 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 paradigma dentro del sector agrícola del país.

De conjunto con esta problemática objetiva, que incide no solo en el desarrollo de la empresa sino que se extrapola al desarrollo local de Cumanayagua, se presentan razones fuertes relacionadas con la parte subjetiva del proceso, tocante a la resistencia al cambio por parte de los actores vitales de la organización (directivos y trabajadores), lo que resulta de ello la necesidad de aplicar un procedimiento de cambio integrado que facilite el tránsito del estado real al deseado en la PCV.

Acorde con la situación anteriormente planteada y a las exigencias actuales de la política económica/partidista/social emanadas del VII Congreso del PCC y las nuevas tendencias de relaciones internacionales con EEUU, se genera y desarrolla la necesidad de preparar a la organización para ese cambio que implica no solo cambios en el funcionamiento del proceso sino también en la concepción de la administración y el comportamiento, las actitudes y habilidades de las personas.

2.2. CONCEPTUALIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA EL CASO DE ESTUDIO.

De acuerdo a lo estudiado en el capítulo I, se decide por el consejo de dirección de la empresa y grupos de expertos aplicar el procedimiento de cambio integrado que responda a las necesidades actuales del accionar del sector agro-industrial en la región Cumanayagua, que responda efectivamente a los planteamientos emanados de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución: con enfoque integrador y sistémico para alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia. Como se muestra en la gráfica siguiente.



Gráfica 2.3: Implementación efectiva de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo mencionados 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 un proceso integrador. 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. 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.

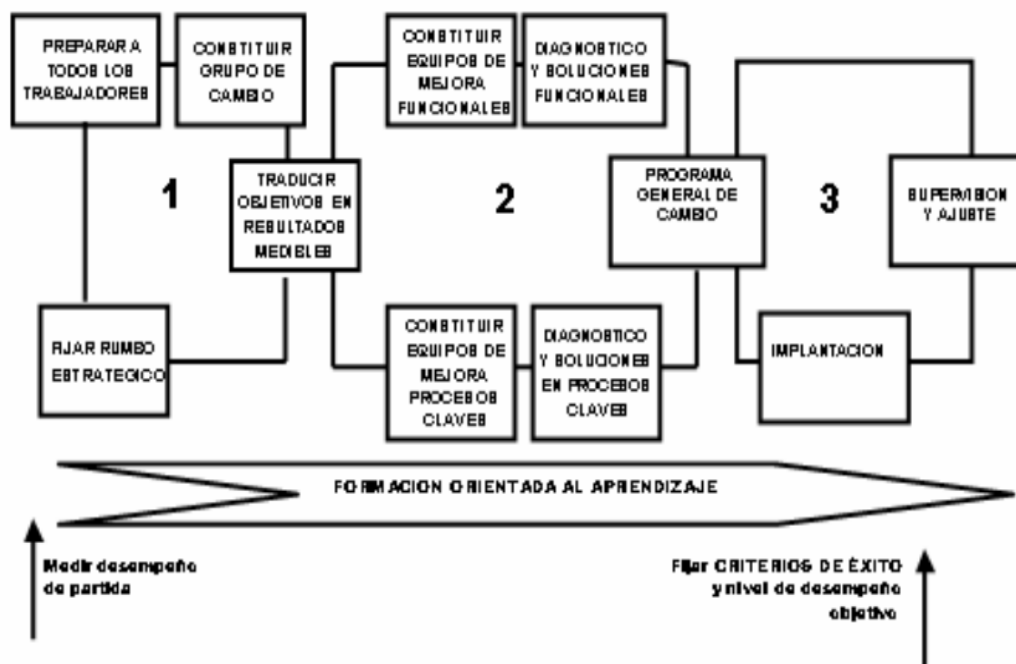


Figura. 2.1. Plataforma para gestión integrada del proceso de cambio

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

Como se aprecia en la Fig. 2.1 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, sino 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?

Para la aplicación del procedimiento en el caso de estudio se toma también como referencia las tesis de:

- Másteres Ing. Álvaro Calzada Díaz de Villegas y Lic. Mónica Salas Rodríguez que aplicaron el procedimiento para gestionar el cambio elaborado por la Dra C. Orquídea Urquiola Sánchez en el Instituto Nacional de las

Reservas Estatales de Cienfuegos y en la MCV Servicios S. A Cienfuegos respectivamente.

- Tesis en la opción del Título de Ingeniería Industrial de Deyaray L. González Ramírez, con una propuesta para el diseño del cambio estratégico a través del enfoque de proceso en la EIMAC.

Analizados estos procedimientos, elaborados por especialistas del ramo de la dirección, se estudia, evalúa y propone por el grupo de expertos al Consejo de Dirección de la empresa la propuesta del procedimiento que se acordó utilizar en la investigación, con las adecuaciones pertinentes y que respondan a los intereses de cambio en la Empresa Crítico Arimao para la industrialización de PCV:

ETAPAS	OBJETIVOS	PASOS	ACCIONES
I Diagnóstico de la situación actual	1. Determinación de las necesidades de cambio organizacional y fijación del rumbo estratégico. 2. Evaluar el estado en que se encuentra la empresa para enfrentar el cambio que se pretende hacer	1. Formar el equipo gestor del proceso de cambio y definir las responsabilidades. 2. Diagnóstico de la situación actual 3. Diseñar estrategias para el cambio	1. Formar equipo para liderar el cambio 2. Aplicar lista de chequeo 3. Establecer el estado real y deseado 4. Elaborar la gráfica de radar 5. Diseño de estrategias para el cambio
II Cambio	1. Dirigir la transformación hacia la nueva cultura organizacional que se exige para aumentar la capacidad de cambio.	1. Configurar ambiente necesario para el cambio sistemático. 2. Coordinar situación de cambio y los valores culturales. 3. Establecer indicadores de avance y resultados. 4. Realizar seguimiento del cambio	1. Aplicar cuestionarios sobre valores, disposición al cambio. 2. Desarrollar grupos de sensibilización, de encuentros, participativos. 3. Elaborar lista de indicadores 4. Suministrar retroalimentación
III Evaluación y ajuste	1. Evaluar la correspondencia entre el los resultados obtenidos respecto a los indicadores trazados y realizar los ajustes de acuerdo a las desviaciones	1. Aplicar el sistema de evaluación y retroalimentación a partir de los indicadores establecidos.	1. Análisis de desviaciones y causas. 2. Propuesta del plan de mejora.

Tabla 2.3. Procedimiento para la gestión integrada del proceso de cambio

Fuente: Elaboración propia.

Descripción del procedimiento

Se impone ante todo dejar sentado que el procedimiento descansa sobre la base de los siguientes principios:

1. Consistencia lógica: cualidad de los procedimientos desarrollados de ser coherentes con la lógica “natural” de ejecución de los procesos de mejora, en la aplicación “total o parcial” para la solución de problemas.
2. Contextual: facultad de ser aplicable dentro del universo de estudio y la potencialidad de incorporación de modificaciones y ajustes en los diferentes procesos y procedimientos específicos, además de ser adaptable en otras instituciones.
3. Trascendencia: las acciones, consecuencias de su proceder, tienen influencia significativa en la universidad y entorno.
4. Sistemática: que se introduce en el dominio de la actitud sistémica permitiendo ver al mundo como una red de relaciones interdependientes con fuerzas interactuando, a través de una lógica interna.
5. Sistema: su concepción lo lleva a estudiar sus partes como un todo para lograr la integración de todas ellas y obtener un resultado superior en su ejecución

Sus caracteriza son:

- Proactivo: capaz de avizorar el futuro y con antelación para introducir los cambios y estrategias emergentes necesarias para la consecución de los objetivos propuestos.
- Integral: considera la totalidad de los procesos: estratégicos, sustantivos, de apoyo y transversales, y las interrelaciones que se establecen entre ellos con un enfoque sistémico.
- Pertinente: capacidad de contextualizarlo y que responda a las características y necesidades de la nueva universidad cubana.
- Sinérgico: cooperación creativa, trabajo en equipo donde el todo es mayor que la suma de sus partes, valorar las diferencias y respetarlas, utilizar las fortalezas para compensar las debilidades y a su vez aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas que puedan manifestarse en el entorno.
- Alineador: alinear los sistemas, funciones y estructura de la organización para alcanzar los objetivos trazados. Cuando el personal y las organizaciones se concentran en principios de alineación, estarán mejor preparados para sacar ventaja de los retos y las oportunidades que oferta entorno en cambio constante.

La complejidad de los problemas y la necesidad de plantearlos colectivamente imponen recursos y métodos que sean tan rigurosos y participativos como sea posible,

buscando que las soluciones sean reconocidas y aceptadas por todos, se parte entonces de la necesidad de que se genere una sinergia entre todos los participantes para obtener resultados superiores y progresivamente ir logrando la integración de todos al proceso de cambio.

Etapas 1. Diagnóstico de la situación actual.

En esta etapa, de igual manera que los procedimientos que sirven de base para la conformación del procedimiento para la investigación, se pretenda a través de una serie de pasos declarar la necesidad de indicar el rumbo estratégico para emprender un perfeccionamiento de alto impacto.

Esta etapa tiene dos objetivos fundamentales dentro del procedimiento, los que interactúan dinámicamente en el procedimiento, ambos están mutuamente condicionados, la manifestación del segundo depende de la caracterización del primero, que es quien da pie a la aplicación del proceso de cambio.

Objetivos

1. Determinar razones de cambio y Rumbo estratégico
2. Identificar las variables que desde el punto de vista de la integración del sistema de decisiones, los valores limitan la gestión del cambio en el subproceso de producción y servicio de conservas de vegetales.

Paso 1.1. Formar el equipo gestor del proceso de cambio y definir responsabilidades.

Para el desarrollo se requiere de la creación del grupo de trabajo y grupo de expertos, a lo largo de todo el proceso de cambio.

Los participantes deben ser personas que hayan estado implicados en el proceso de elaboración de la planeación estratégica y definición de los procesos claves y en particular, los que directamente tienen que ver con el subproceso de producción y servicio de conservas de vegetales, para abordar con mayor precisión los aspectos claves del proceso de cambio.

De esta cantera se selecciona el equipo con los que se estará desarrollando la investigación y serán los que validarán las propuestas.

El equipo gestor del proceso de cambio tiene las siguientes responsabilidades:

- ❖ Comunicar la visión y objetivos estratégicos a todos los implicados.
- ❖ Identificar las prácticas necesarias para hacer realidad la visión.

- ❖ Incentivar un ambiente favorable para el cambio.
- ❖ Evaluar los resultados alcanzados.
- ❖ Establecer y afianzar los vínculos interorganizacionales.
- ❖ Facilitar y proporcionar entrenamiento de los implicados.
- ❖ Estimular el aprendizaje continuo.
- ❖ Identificar y monitorear las variables limitantes del desempeño del sistema.
- ❖ Aplicar programas de mejoras aprobados.
- ❖ Realizar la evaluación del impacto del cambio.

Es importante destacar que la gestión del cambio fracasa muchas veces porque la comunicación no es adecuada, lo que se corrobora en los resultados de estudios realizados sobre el tema. La comunicación desempeña un papel esencial dentro del procedimiento con implicaciones internas y externas de la organización, por lo que para cumplir con sus metas necesita de un nivel de máxima efectividad en las relaciones de comunicaciones internas, con sus clientes y proveedores.

En tal sentido la comunicación en este proceso de cambio debe dirigirse a lograr:

1. La comunicación en función de las necesidades de conocimientos, expectativas de las personas y organizaciones participantes.
2. Los canales horizontales de comunicación que propicien intercambiar sobre lo que se está haciendo, cuánto se ha avanzado y lo que se hará, por qué y para qué.
3. El tiempo suficiente para escuchar activamente, ser asertivo, aclarar y ampliar temas para buscar el consenso.
4. El compromiso y confianza en el cambio empleando la negociación desde la posición de ganar – ganar.
5. La comunicación interna y externa eficiente, objetiva y multidireccional.

Además, es esencial dejar sentado que en este proceso de cambio se requiere de la preparación del personal a partir de un proceso de enseñanza aprendizaje en sistema, que estará presente en todo el proceso, lo cual lleve a la preparación de los actores para emprender procesos de transformación, una vez que quede incorporada la cultura de cambio.

Para la preparación del equipo de expertos se prevé el desarrollo de talleres de sensibilización, con el objetivo de realizar un intercambio sobre el objetivo de la investigación, con una amplia explicación acerca de lo que se espera de los participantes y el beneficio de sus resultados para la gestión de la organización.

Paso 1.2 Diagnostico de la situación actual

Su objetivo es evaluar el estado en que se encuentra la empresa para enfrentar el cambio que se pretende hacer y que lleve al salto hacia la industrialización del proceso, para ello se proponen las acciones siguientes:

1.2.1 Aplicar por parte del grupo de trabajo la lista de chequeo, Anexo (2.1), al equipo de dirección de la organización para identificar de las variables que limitan la integración del sistema de decisiones.

1.2.2 Elaborar la Gráfica del Radar para mostrar el estado actual y el deseado de las variables diagnosticadas.

La elaboración de esta gráfica permite establecer la distancia que se encuentran las variables en su condición real del estado deseado y de esta manera construir el GAP estratégico.

1.2.3 Diseño de estrategias para el cambio.

Una vez establecido el GAP estratégico, descripción de la brecha entre lo real y deseado, con su correspondiente solución estratégica se describen la estrategias de cambio.

El diseño de las estrategias son las que marcan la transición entre el estado real y el deseado del proceso de cambio (GAP Estratégico), partiendo de aquellas variables objeto de cambio que han sido declaradas a partir de la utilización de la Gráfica del Radar, por tanto se define con claridad cómo lograr al salto.

Etapas 2. Cambio

Como se está trabajando con personas, es ineludible analizar las divergencias y convergencia que pudiera existir entre ellos, es en esta etapa que se configura el ambiente de cambio, se coordina la situación de cambio y los valores culturales y se establecen los indicadores de avance y resultados, con su correspondiente seguimiento del cambio.

Paso 2.1 Configurar ambiente necesario para el cambio sistemático.

La configuración del ambiente para el cambio facilita la identificación plena de los actores implicados en el proceso, además, a través de las sesiones de intercambio grupal, encuentros participativos y sesiones de sensibilización se logra un nivel de aceptación consciente de los beneficios que aportará el cambio para la organización.

Este ambiente de trabajo supone las relaciones que se establecen entre directivos y trabajadores, entre trabajadores y su puesto de trabajo y entre los propios trabajadores.

Es importante tener presente que en la práctica es imposible separar los diferentes momentos de un proceso de cambio por lo que el equipo de cambio debe, en todo momento, mantenerse actualizado sobre el nivel de asimilación, cumplimiento de las expectativas e intereses de los implicados para facilitar las acciones que sean necesarias aplicar para alcanzar y consolidar los objetivos propuestos.

Al efecto de lograr una secuencia lógica en la configuración del ambiente de cambio se presentan las siguientes acciones.

2.1.1. Aplicar a los directivos el cuestionario sobre valores y disposición al cambio.

La esencia del proceso lleva a que el equipo gestor del cambio deba conocer las características que presenta el sistema de valores (Anexo 2.2) y disposición al cambio de los directivos (Anexo 2.3), su conocimiento ayudaría a la modelación de la nueva cultura organizacional que se exige para aumentar la capacidad de cambio y qué tratamiento sería el más adecuado utilizar con el sujeto de cambio.

Debe recordarse que se está buscando transformar la cultura organizacional, la comunicación, el trabajo en equipo, la responsabilidad y el compromiso individual y colectivo.

Esta transformación organizacional altera la manera en que operan las personas y por ende, sus resultados. ¿De qué se habla entonces?, se habla de crear habilidades en los directivos relacionadas con:

- Logro
- Escucha proactiva
- Hablar derecho responsablemente
- 100% responsabilidad
- Compromiso

2.1.2. Desarrollar talleres de sensibilización para compartir información respecto al cambio previsto, su impacto y las consecuencias negativas si no se implementa el mismo, intercambiar sobre los valores que son necesarios desarrollar o afianzar para que se produzca el cambio, la necesidad del aprendizaje como base para su realización.

Estos talleres de sensibilización resultan de vital importancia porque no están rígidamente estructurados. Se orientan en los sentimientos, emociones, conductas e interacciones que las personas experimentan como grupo. Básicamente el sujeto del cambio es la persona quien se enfrenta a sí mismo, se confronta con su propia imagen y con la percepción que los demás miembros del grupo tienen de él/ella, propiciando un cambio de conducta.

Paso 2.2 Coordinar la situación de cambio y los valores culturales.

En este paso se da a la tarea de coordinar la transición de la fase del conocimiento, a la fase del compromiso de las personas con el cambio, aquí es donde se hace necesario analizar los puntos de conflicto y trabajar sobre la identificación de los factores de la cultura, capaces de aportar los elementos de sostenibilidad para el cambio buscando desarrollar la capacidad de liderazgo individual, por equipos de trabajo y apoyo.

Las acciones que se proponen son:

2.2.1 Desarrollar Grupos de Encuentros.

Los Grupos de Encuentros son útiles para los procesos de cambio, su finalidad radica en intercambiar experiencias sobre el cambio en el que están implicados, prestando debida atención a la comunicación que facilite el cambio de comportamiento de las personas por medio de la interacción grupal, no estructurado, independiente, franco y de libre expresión.

Esta interacción da por resultado el aprendizaje personal, grupal y organizacional. Mediante el análisis de la dinámica del grupo los miembros aprenden acerca del proceso del grupo, de sus conductas y de su evolución. Esta técnica se puede aplicar intergrupal y entre grupos.

Es guiado por un moderador que facilite el proceso para que no se pierda la esencia del encuentro.

2.2.2 Crear espacios participativos de trabajos.

Es a través del trabajo en grupos, donde se puede compartir mejores prácticas: reuniones, matutinos, talleres.

2.2.3 Reconocer a los equipos que mayor contribución realizan al cambio.

Es necesario que a lo largo del proceso se estimule a aquellos grupos que aporten ideas, reflexiones, soluciones que contribuyan al cambio, mientras más ideas creativas afloran y se socialicen, los resultados esperados serán mejores y las personas se

sentirán más identificados con el proyecto, haciéndolos suyos por convencimiento y no por vencimiento.

2.3. ESTABLECER INDICADORES DE AVANCE Y RESULTADOS.

Como punto de partida toma los objetivos que están previstos alcanzar en el período y precisar la medida en que el indicador traduce el éxito obtenido en la gestión midiendo la eficiencia y eficacia total y no de un proceso individual. La cantidad de indicadores no debe ser excesiva para no dispersar los esfuerzos. Se proponen las acciones siguientes:

2.3.1. DEFINIR LA LISTA DE INDICADORES.

Para ello se recomienda trabajar atendiendo a las cuatro perspectivas que esboza el Cuadro de Mando Integral (CMI): financiera, procesos internos, de aprendizaje y crecimiento y del cliente.

2.3.2. REALIZAR SEGUIMIENTO DEL CAMBIO.

Es preciso el razonamiento de que no todos los implicados en el proceso de cambio han de tener el mismo nivel de asimilación y aceptación, por lo que el avance tendrá una tendencia a ser diferente.

El control sistemático y oportuno garantiza y asegura que los resultados se vayan obteniendo en los plazos establecidos y cualquier desviación de lo planeado corregida pertinentemente. En este sentido las acciones estarán orientadas a:

2.4. SUMINISTRAR RETROALIMENTACIÓN.

A los implicados hay que darle información sobre el avance logrado mediante la aplicación del programa de cambio, lo que se efectuará a través de reuniones de equipos de trabajos y los grupos de sensibilización, para contribuir a reforzar los cambios. Para que el proceso logre los objetivos que se persiguen deberá tomarse acciones como las que se declaran a continuación.

2.4.1. Aplicar, transcurrido un período de no menos seis meses, los instrumentos aplicados en el Paso 2.1, (Anexo 2.2 y Anexo 2.3). Además de entrevistas grupales, trabajo de grupos, para medir si los cambios se van produciendo de acuerdo a lo previsto y realizar las adecuaciones que sean necesarias.

2.4.2. Suministrar retroalimentación a los implicados sobre el avance logrado mediante reuniones de equipos de trabajos y los grupos de sensibilización, para contribuir a reforzar los cambios.

Etapas 3. Evaluación y Ajuste.

Esta etapa tiene la característica de ser prácticamente la que abre un nuevo ciclo, aunque aparece como la última etapa del proceso de cambio.

Objetivo

1. Evaluar la correspondencia entre el plan de acción y los resultados obtenidos organizacionales, personales y sociales, así como realizar los ajustes del plan de acción la aplicación del plan de acción se alcanzan.

En su contenido contendrá por tanto los aspectos fundamentales de las etapas anteriores y ella es la que mantendrá abierto el ciclo de mejora continua.

Como las acciones específicas son diversas y generan expectativas de resultados en plazos de tiempo diferentes, deberán evaluarse sistemáticamente los resultados a partir de la información existente que normalmente es recopilada, esto permitirá a la alta dirección tener la retroalimentación básica necesaria.

3.1. Análisis de las desviaciones / causas:

Este análisis lleva una interpretación de la información en términos cualitativos y cuantitativos para verificar el cumplimiento del estándar, o sea, la situación deseada. En este análisis es importante la eliminación de las causas que no añaden valor para así tomar las medidas de control necesarias para eliminar las disfunciones halladas, esto implica análisis de comportamientos disfuncionales que afecten el funcionamiento eficaz de los procesos.

3.1.1. Determinar las desviaciones a partir de los resultados obtenidos con respecto a lo planificado.

3.1.2. Identificar las causas de las variaciones e indicar las necesidades de apoyo.

3.1.3. Retroalimentación del proceso de cambio

Momento crucial para mejorar el aprendizaje, las comunicaciones y la calidad, procesos y relaciones. La implantación de los cambios exige control, valorar si se están consiguiendo los beneficios cuantitativos y cualitativos previstos. Es una información enriquecedora para conseguir el objetivo previsto con el cambio e incluso para cambios o decisiones futuras, ya que nuevas contingencias pueden aparecer que pueden amenazar el éxito de la estrategia de cambio.

La retroalimentación debe ofrecer críticas de apoyo que promuevan el cambio en cada persona y apoyarse unos a otros para moverse más allá de sus expectativas y límites. En tal sentido se las acciones que se proponen son:

3.2.1 Aplicar el cuestionario sobre retroalimentación.

Con el objetivo de evaluar la marcha de todo el proceso de cambio se sugiere el cuestionario diseñado por Urquiola (Anexo 2.4). Además se recomienda aplicar la entrevista que se refleja en el anexo 2.5.

3.3. Propuesta del plan de mejora.

De acuerdo a las desviaciones y análisis de causa efecto se debe elaborar el plan de mejora para corregir las desviaciones dentro del proceso y sugerir en el caso que lo requiera eliminación, modificación o nueva (s) estrategias de desempeño.

2.3 CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO II.

1. Se realiza una caracterización de la Empresa Cítricos Arimao donde se evidencian sus procesos, así como clientes más importantes y proveedores. Conociendo a profundidad el proceso que hoy está necesitado de un cambio.
2. Se da a conocer la necesidad de realizar el cambio en el PCV, a través de un análisis minucioso de lo que es hoy el proceso y sus principales deficiencias, así como las razones que nos lleva a la aplicación de un modelo de cambio organizacional.
3. Se realiza una contextualización y funcionamiento del procedimiento propuesto para el caso de estudio, el cual permita lograr los objetivos propuestos de introducir dicho cambio en la organización.

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III: RESULTADOS OBTENIDOS A PARTIR DE LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos en el caso de estudio como resultado de la aplicación del procedimiento propuesto en el capítulo 2 para la investigación.

- Consideraciones previas a la implementación del procedimiento

En el capítulo 2 se hacen algunas consideraciones sobre el proceso de diversificación de las producciones y en especial sobre el incremento de las exportaciones y sustitución de importaciones en que se encuentra la empresa, como líneas de trabajo que hoy exige el país y que se ven resaltadas en el balance anual del Ministerio de la Industria Alimenticia y el Ministerio de la Agricultura (febrero 2019), donde uno de los temas evaluados fue las importaciones y en el aprendizaje de los procedimientos vinculados con el proceso inversionista.

Es conocido que el mercado actual se vuelve cada vez más exigente, los clientes buscan bienes de fácil acceso, precios asequibles y largos periodos de conservación, que les brinden agrado, frescura y confort.

Un producto demandado por los clientes, desde que se siembre hasta que se empaque y ponga en las manos del consumidor, no será aceptado por ellos y por tanto su realización cae totalmente en el vacío si no se concibe con la calidad requerida, incurriendo en pérdidas y desaprovechamiento de recursos materiales y humanos.

La prioridad para la inserción de estas producciones de la Min Industria se centra en los diferentes Mercados en divisas, donde la empresa adquiere una tendencia creciente, con el objetivo de cuantificar la demanda potencial efectiva de conserva de vegetales, a partir de vegetales frescos dentro de la Provincia, además de incursionar en las red Turística del País, así como explorar otros, según las disponibilidades, sobre la posibilidad de exportar a nuevos mercados.

Hechas estas consideraciones se da paso a la aplicación del procedimiento descrito en el capítulo 2.

Etapa 1. Diagnóstico de la situación actual.

1. Determinación de las necesidades de cambio organizacional y fijación del rumbo estratégico.

2. Identificar las variables que desde el punto de vista de la integración del sistema de decisiones, los valores limitan la gestión del cambio en el subproceso de producción de conservas de vegetales.

Para el logro de la primera etapa se desarrollaron una secuencia de pasos, que se muestra en la tabla 2.3 del capítulo 2.

Paso 1.1. Formar el equipo gestor del proceso de cambio y definir las responsabilidades.

Paso 1.2. Diagnóstico de la situación actual

Paso 1.3. Diseñar estrategias para el cambio

Paso 1.1. Formar el equipo gestor del proceso de cambio.

Como se explica en el capítulo II, el método está basado en la utilización sistemática e interactiva de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a acuerdos concertados.

Para la aplicación del método se procede a determinar el número de expertos (equipo gestor del proceso de cambio) de la manera siguiente:

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2}$$

Donde:

Nivel de confianza %	Valor de k
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6806

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

nivel de

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.

Donde:

K: 3.8416

p: 0,5

i: 0.4

n ≈ 9

Se aplicó el método cualitativo de nominación donde se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

1. Disposición a participar.
2. Años de experiencia en el sector y en el PCV.
3. Capacidad de análisis y pensamiento lógico.
4. Estudios realizados sobre el tema.
5. Posición que ocupan dentro de la entidad.

Listada de Expertos

N°	Cargo	Grupo	Peso
1	Jefe de proceso 1	1	10
2	Jefe de proceso 7	1	9
3	Jefe de proceso 6	1	9
4	Jefe de Proceso 5	1	9
5	Jefe de proceso 4	2	8
6	Jefe de Proceso 10	2	8
7	Jefe de Proceso 9	2	8
8	Esp. Planeación	3	10
9	Jefe de Proceso 2	3	8

En el capítulo 2 están definidas las responsabilidades del equipo de cambio y las características del proceso de comunicación.

Una vez definidos los grupos de trabajo y de experto se procede a desarrollar el ejercicio para el entrenamiento de los talleres.

La preparación del equipo se desarrolló a través de talleres de sensibilización, donde se realizó un intercambio sobre el objetivo de la investigación, con una amplia

explicación acerca de lo que se espera de los participantes y el beneficio de sus resultados para la gestión organizacional.

Talleres de sensibilización I: se trabajó en la reflexión de:

1. Incidencia del cambio en la misión de la Empresa Cítrico Arimao y qué posibles líneas tomar para enfrentarlo (reflexión)
2. Ruptura de paradigmas
3. Identificación de las competencias distintivas del PCV y su capital humano.

Las directrices de cambio y/o transformación están definidas en función de lograr un salto orientado al cumplimiento de la visión declarada incorporando las oportunidades y amenazas que se avizoran a futuro para un crecimiento sostenible de la actividad en la empresa:

- Los cambios operados en el entorno respecto a la sustitución de importaciones por la producción nacional hace que la proyección de la empresa se amplíe con una tecnología que facilite los procesos mecanizados una calidad superior.
- Caracteriza la actividad productiva de la empresa con técnicas y tecnologías superiores que benefician los resultados de la empresa y la satisfacción de su principal cliente, el cliente interno.
- Reconocimiento de la calidad y aceptación del producto local, nacional y en el sector turístico.
- Formación de una cultura científica y tecnológica localmente relevante que apunte a la mejora continua de los PCV.
- Mejoramiento en la capacidad de procesar las producciones excedentes y el deterioro de algunas ya procesadas.
- Contar con un equipamiento mecanizado que conlleva a reducir de los costos, más calidad y comercialización, en su mayoría, en los diferentes mercados en Fronteras, Zona de Desarrollo Petroquímico y la red del mercado Agropecuario Estatal, como vía para la Sustitución de Importaciones,
- Generar capacidades para insertarse en el mercado con las características que exige el mismo.

De esta manera se considera que el futuro de la empresa es amplio y con un desarrollo progresivo de acuerdo al perfeccionamiento de su objeto empresarial, desarrollo de técnicas y tecnologías de avanzada y con la preparación de su capital

de trabajo.

¿Cuáles son las competencias distintivas en su posición o que debe adquirir para mejorar su posición?

- Rendimiento del proceso,
- Aprovechamiento de las producciones existentes
- Mejoramiento tecnológico, incremento de la capacidad industrial, recalificación de su capital humano,
- Sustitución de importaciones como repuesta a las directrices emanada del VII Congreso del PCC e inserción en el mercado local y nacional.

Este taller jugó un papel muy importante por cuanto fue el primer intento de enseñanza / aprendizaje en el proceso, sirviendo de base para el entrenamiento al cambio.

Luego de creadas las condiciones iniciales se continúa con la aplicación del procedimiento.

Paso 1.2 Diagnóstico de la situación actual

Objetivo

- Evaluar el estado en que se encuentra la empresa para enfrentarel cambio que se pretende hacer.

Para evaluar el estado en que se encuentra la empresa para enfrentar el cambio que se pretende hacer y que lleve al salto hacia la industrialización del proceso se aplicó la encuesta Lista de chequeo (Anexo 2.1) a los directivos de la organización a nivel estratégico, táctico y operativo y de conjunto un análisis documental sobre los resultados del cumplimiento de los objetivos planeados que enriqueciera la información necesaria, resultando que: (Anexo 3.1).

A continuación se hace una síntesis del resultado de la encuesta en los tres niveles.

En el nivel estratégico los resultados:

- implicación parcial en expectativas y acuerdos con los clientes estratégicos, lo que genera que no siempre se comprende y satisfacen las necesidades y expectativas de los mismos,
- la información que se recoge e incluye, para la toma de decisiones, es parcial de respecto a la situación actual y futura del mercado, el entorno y la sociedad en que opera,

- recoge e incluye necesidades y expectativas actuales y futuras de sus clientes actuales y potenciales, así como la de los proveedores, sin embargo no en todos los casos de los más relevantes,
- de igual forma se expresa en los resultados que la concepción sobre el cambio gira sólo alrededor de la necesidad del resultado final y no de fomentar una cultura de cambio,
- los directivos han interiorizado la necesidad del cambio pero poseen poca claridad de su aplicación,
- los líderes comunican la misión, visión, valores a los primeros niveles de la organización no al resto de los trabajadores,
- los planes de formación que se planean son específicos sin tener en cuenta las necesidades del cambio.

En el nivel Táctico:

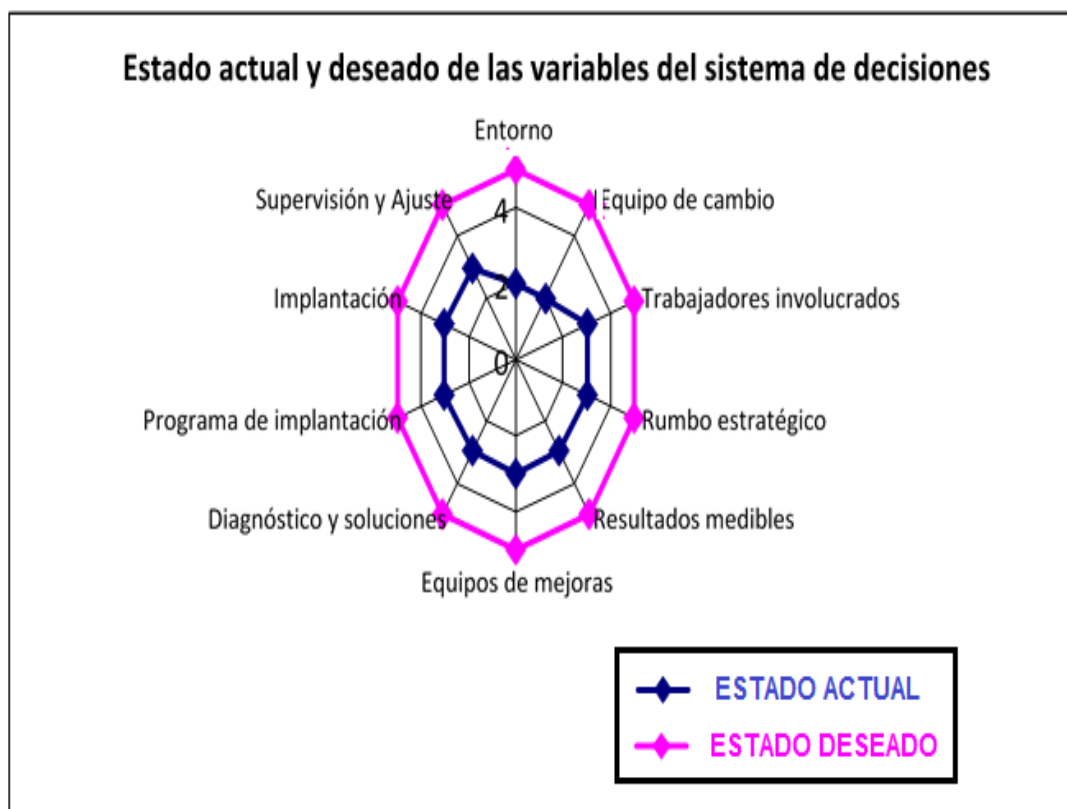
- existe una gestión basada en el trabajo en equipos pero no orientada al cambio,
- el equipo que lidera las mejoras de los procesos claves y funcionales no están orientados a todas las áreas de la organización,
- se realiza discusiones de los objetivos y su cumplimiento no de forma sistemática,
- la gestión del cambio se apoya de forma esporádica en una práctica de diagnóstico y mejoramiento,
- el sistema de retroalimentación recae fundamentalmente en algunos de los procesos funcionales y claves.

En el nivel operativo:

- los directivos definen objetivos y evalúan resultados de los procesos claves pero no se toman acciones de mejora,
- se asegura el proceso de comunicación organizacional hasta jefes de departamentos y no de los directivos hacia la base,
- el proceso de la política y estrategia es totalmente formal, solo está formalizado y documentado,
- se asegura la coherencia y se recogen las expectativas, necesidades y aspecto de aprendizaje, sin efectuarse de forma sistemática y con revisión,

- la adecuación, efectividad y metodología de los procesos se revisan con los cambios de la política y estrategia pero no completos, sistemáticos ni con revisión.

De acuerdo a estos resultados se elabora la gráfica donde se compara la distancia que existe entre las variables en su estado real y el deseado.



Gráfica 3.1: Distancia entre el estado real y deseado de las variables

Fuente: Elaboración propia

Se observan que entre las variables esenciales representadas en la gráfica existe una distancia considerable, las variables del estado real, en su gran mayoría, se encuentran en un nivel (3), con excepción de la variable Entorno y la variable Equipo de cambio que están en el nivel (2), sin embargo las variables del estado deseado se encuentran en un estadio superior (5), por cuanto a la hora de describir la brecha quedaría:

- Descripción de la brecha

Si no se acorta la distancia entre el estado real respecto al estado deseado en el proceso organizacional, no sería posible cumplir con las directrices de cambio y/o transformación, lograr un salto orientado al cumplimiento de la visión declarada

incorporando las oportunidades y amenazas que se avizoran a futuro para un crecimiento sostenible de la actividad en la empresa, por lo que:

- No se aprovecharían los cambios operados en el entorno respecto a la sustitución de importaciones por la producción nacional,
- No se cumpliría la proyección de la empresa respecto a la ampliación con una tecnología que facilite los procesos mecanizados una calidad superior.
- No se caracterizaría la actividad productiva de la empresa con técnicas y tecnologías superiores que benefician sus resultados y la satisfacción de sus principales clientes, el cliente interno y externo.
- No se recibiría reconocimiento de la calidad y aceptación del producto local, nacional y en el sector turístico.
- No se alcanzaría la formación de una cultura científica y tecnológica localmente relevante que apunte a la mejora continua de los PCV.
- No se alcanzaría el mejoramiento en la capacidad de procesar las producciones excedentes y minimizar el deterioro de algunas ya procesadas.
- No se contaría con un equipamiento mecanizado que conlleve a reducir de los costos, más calidad y comercialización, en su mayoría, en los diferentes mercados en Fronteras, Zona de Desarrollo Petroquímico y la red del mercado Agropecuario Estatal, como vía para la Sustitución de Importaciones,
- Y por tanto, no se generaría nuevas capacidades para insertarse en el mercado con las características que exige el mismo.

El análisis efectuado sugiere la necesidad de un mejoramiento en la alineación entre las variables que conforman el sistema de toma de decisiones:

- **Solución estratégica**

La empresa debe encaminar su rumbo hacia un monitoreo constante del entorno con un rumbo estratégico que requiere de la implicación de los actores del nivel estratégico/táctico/operativo con los clientes estratégicos a partir del conocimiento de sus expectativas y necesidades, con información notable que influya en la planeación estratégica factores relevantes de los procesos claves – estratégicos - apoyo, con un equipo que lidere las mejoras de los procesos claves y funcionales, capaz de movilizar a trabajadores involucrados, trabajo en equipo con resultados medibles y orientados al cambio, siempre aplicando diagnósticos y soluciones adecuadas y oportunas, con una capacidad de cambio reflexiva y creativa.

Paso 1. 2. Diseño de las estrategias para el cambio

El diseño de las estrategias para el cambio se deriva de la solución estratégica y queda definida de la siguiente manera:

Estrategia de cambio

Desarrollo y perfeccionamiento de una cultura organizacional orientada al cambio que contribuya a la implementación del plan de mejora propuesto para el PCV.

De la estrategia general de cambio se desglosan estas en estrategias formuladas para alcanzar la integración del sistema de dirección:

1. Despliegue estratégico de la misión/visión a través de objetivos y acciones concretas hasta los puestos de trabajo.
2. Potenciar programa de comunicación sistemática de la estrategia a todos los niveles.
3. Diseñar programas de formación en función de las necesidades de cambio.
4. Potenciar el desarrollo de equipos que lideren las mejoras de los procesos claves y funcionales.
5. Promover el desarrollo de encuentros grupales que faciliten el entrenamiento, desarrollo personal y el compartir habilidades.
6. Establecer sistema de retroalimentación integral que asegure un dominio sobre el proceso de cambio.
7. Identificar y analizar los procesos claves en correspondencia con las actividades estratégicas y operativas de la entidad.
8. Conformar un sistema de indicadores para medir de manera efectiva los resultados previstos.
9. Identificar las personas con posibilidades para el desarrollo del liderazgo y facilitar su desarrollo.
10. Potenciar el desarrollo de la capacidad y disposición de los directivos como promotores e impulsores de los cambios en la organización sobre la base de un aprendizaje continuo.

Para dar respuesta a las estrategias formuladas se da paso a la segunda etapa del procedimiento.

Etapa 2: Cambio

Los pasos y acciones a seguir en esta etapa del procedimiento responden al objetivo:

1. Dirigir la transformación hacia la nueva cultura organizacional que se exige para aumentar la capacidad de cambio.

Para lo cual se hace necesario desarrollar los siguientes pasos:

Paso 2.1. Configurar ambiente necesario para el cambio sistemático.

Paso 2.2. Coordinar situación de cambio y los valores culturales.

Paso 2.3. Establecer indicadores de avance y resultados.

Paso 2.4. Realizar seguimiento del cambio.

Paso 2.1 Configurar ambiente necesario para el cambio sistemático.

Se inicia con la necesidad de igualar las necesidades de cambio de la organización en general y en cada situación concreta, con las necesidades de sus trabajadores.

Para el logro de este objetivo se aplicó el cuestionario sobre valores (Anexo 2.2), observándose en sus resultados variables poco favorables, cuyo comportamiento no está en correspondencia con la gestión del cambio que se requiere en la organización y particularmente en el PCV. Los resultados se observan (Anexo 3.2), manifestando dentro de ellos:

- incipiente orientación hacia las necesidades de los clientes, el mercado y entorno,
- motivaciones centradas en las necesidades primarias,
- la óptica de la dirección posee rasgos de una orientación hacia el control y no hacia los objetivos,
- poder está instituido sobre la base del status, más que en la capacidad y competencia,
- la concepción de las tareas es por un nivel de especialización y por departamentos, necesitándose la revalorización y el enriquecimiento,
- la innovación y desarrollo son valores aún escasos, a pesar de la necesidad de que esta prime con la propuesta que se hace respecto al proceso mecanizado del PCV.

Se conoce que en la actualidad, el cambio requiere que los recursos humanos aprendan nuevos comportamientos y en el caso de estudio la realidad demuestra que los valores que forman parte de la cultura, tal y como se comportan hoy, no favorecen el cambio que se proyecta, al no existir una fuerte orientación hacia la satisfacción del cliente.

El carácter innovador, la orientación de la organización a las soluciones que demandan los problemas, es escasa, estos valores no respondiendo a las exigencias actuales del entorno y crecimiento del factor humano, lo que denota la necesidad de un aprendizaje nuevo y continuo de acuerdo a las nuevas circunstancias que enfrenta la organización para lograr el cambio deseado.

Las variables que mostraron valores positivos, pero que inducen a un monitoreo constante y mejoramiento de las mismas, son:

- la actitud optimista de las personas,
- se concentran en las oportunidades en períodos de crisis,
- cierta tendencia a la toma de decisiones en momentos de crisis,
- una comunicación más abierta que cerrada,
- tendencia de las relaciones hacia la colaboración,
- la actitud ante los conflictos está dirigida a la búsqueda de soluciones.

Los resultados de la aplicación de la encuesta escala de disposición al cambio se manifiestan, de forma general, convicciones y comportamientos de una buena disposición para el cambio, entre ellos se observa, (Anexo 3.3):

- una apertura al aprendizaje,
- a la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan,
- se exige el máximo esfuerzo personal y la constancia en el propósito,
- las personas se concentran fundamentalmente en las capacidades y habilidades que poseen,
- la idea de dejar las tareas inconclusas no está presente,
- no se está de acuerdo con los cambios constantes en las reglas aunque las rutinas se refutan,
- la tendencia es a concentrarse más en las oportunidades que en los problemas.

De acuerdo a estos resultados que se observa existe en la organización buena capacidad de cambio, tomando como base la capacidad de los líderes para transformar la situación actual, sobre todo lo referente a los valores predominantes en la organización.

Indistintamente, estuvieron presentes opiniones y conductas menos optimistas, que necesitan de un seguimiento arduo, para lograr una gestión de cambio eficiente y eficaz, entre ellas:

- existencia de un pensamiento flexible, lo cual se visualiza en los resultados

- al 67 % no le atraen las situaciones con expectativas y metas vagas,
- el 58% de los directivos se muestra cauteloso ante las nuevas ideas,
- solo el 42 % prefiere analizar primero los resultados de otras experiencias antes de ponerlas en práctica.

De acuerdo con la filosofía que, el aprendizaje constituye el motor impulsor del proceso de cambio, se determinó por el equipo de cambio profundizar en los conocimientos y necesidades de aprendizaje de los trabajadores, aplicándoseles un cuestionario para contribuir a la implantación del cambio y al desarrollo organizacional. (Anexo 3.4).

Los resultados obtenidos fueron, (Anexo 3.5):

- El 100% de los trabajadores consideran necesaria la capacitación en la organización.
- El 57% considera que cuando identifican un problema pueden tomar la decisión de resolverlos, un 16% que no y el 27% no saben.
- El 68% considera que se necesitan técnicas para mejorar la comunicación y el 32 % responde que no sabe.
- El 100% considera que tiene necesidades de nuevos conocimientos y habilidades para actuar correctamente en caso de nuevos proyectos que se desarrollen en la empresa.
- En cuanto a la responsabilidad en muchos ítems no está claro el peso que tiene la responsabilidad en su puesto de trabajo, información, manejo de documentos, uso de recursos, entre otras.

Sobre las aptitudes que son deseables o esenciales para el desempeño del puesto, señalan como menos importantes la coordinación general e iniciativa, aflora también la capacidad de escucha como variable necesaria en el proceso, la agudeza visual y la rapidez de decisión, destacándose la creatividad y trabajo en equipo. Es sorprendente que el liderazgo lo consideren no necesario.

Los cursos de capacitación señalados en los que han participado fueron gestión del cambio, contabilidad, dirección estratégica y los relacionados con el PCV.

Esta determinación de las necesidades de capacitación fue el soporte de orientación para estructurar y desarrollar el programa formación/acción que se presenta (Anexo 3.6).

Estos programas de capacitación aprendizaje/formación - acción contribuyeron significativamente al desempeño del cambio en la organización a partir del desarrollo de nuevos paradigmas y métodos en la gestión, el que estado dirigido a directivos y trabajadores vinculados al PCV y directivos de la empresa.

A partir de esta información se decide tomar acciones en la preparación dirigidas a:

1. talleres para el proceso de sensibilización del colectivo con el proceso de cambio toda vez que se encuentren nutridos de la información veraz y oportuna que se requiere y las implicaciones de la implantación del procedimiento para su gestión.
2. sesiones para identificar barreras y temores al cambio, para determinar acciones de comunicación y formación para el manejo y asimilación de los cambios a partir de las barreras identificadas.
3. cursos de entrenamiento para desarrollar conocimientos y habilidades en los directivos y trabajadores implicados en la gestión de cambio a partir de transformar sus paradigmas y comportamientos estos son:
 - Gestión del Cambio,
 - Comportamiento humano y
 - Dirección estratégica.

Cada uno de los cursos de entrenamientos responde a un objetivo específico el cual se corresponde con las necesidades de capacitación determinadas, (Anexo 3.7).

Paso 2.2 Coordinar la situación de cambio y los valores culturales.

Para el desarrollo de este paso se desplegaron acciones:

- se retoma de nuevo los grupos de sensibilización como proceso vital dentro del aprendizaje continuo.

Esta técnica ayudo considerablemente al proceso por cuanto se logró a través de ella sensibilizar a los actores que no estaban en conformidad con el proceso por no comprender y no tener la información suficiente y necesaria para acepta las nuevas tendencias.

- crearon grupos de encuentros como mecanismo de aprendizaje y desarrollo, donde expresaron libremente sus criterios,
- se constituyeron espacios de encuentros para intercambiar experiencias y conocimientos, aprender los unos de los otros, compartir las mejores prácticas

en la solución de problemas y conflictos, ampliar información, aclarar situaciones.

- espacios participativos para el reconocimiento y el intercambio de información, incorporando a ellos los aspectos relacionados con el cambio para retroalimentar a todo el personal y reconocer a los que más se destacan en su contribución al proceso.
- Utilización de matutinos, consejos de dirección y asambleas sindicales, para la información y retroalimentación pertinente del proceso.

Puntos destacados como resultado del análisis en estos encuentros:

- necesidad de continuar fomentando el compromiso con los valores,
- relaciones de confianza y colaboración,
- desarrollo de sus capacidades como líderes tomando como base el conocimiento,
- aumento del interés por aprender nuevas prácticas,
- sistema de control establecido, la asignación de los recursos para satisfacer los requerimientos de los clientes.

Se reafirmó el equipo de cambio que existe para la continuidad en la aplicación del procedimiento de cambio.

Paso 2.3 Establecer indicadores de alcance y resultado.

Para establecer los indicadores de cambio y evaluar su comportamiento se usa el Cuadro de Mando Integral (CMI) desde las perspectivas financieras, internas, cliente y aprendizaje y los elementos que las definen (Anexo 3.8).

Después de aplicado el CMI se definen como indicadores de alcance:

1. Cumplimiento de las necesidades de los clientes.
2. Incremento de las utilidades y la liquidez.
3. Existencia media de los productos.
4. Condiciones laborales.
5. Formación.

Cada uno de estos elementos de ven reflejados por los inductores que les permiten evaluarlo (Anexo 3.9)

Paso 2.3 Realizar el seguimiento del cambio.

Independientemente de que el procedimiento aplicado no alcanza el mínimo de tiempo para su evaluación transcurridos los 6 meses, se consideró por el grupo de cambio proceder a la aplicación nuevamente de los cuestionario sobre valores y disposición al cambio, como una primera aproximación a la retroalimentación del cambio y para darle más fundamento a la investigación presentada. Se desarrollan nuevamente los encuentros grupales para valorar los avances logrados hasta el momento.

En anexos 3.10 y 3.11 aparecen los resultados generales, observándose una mejoría respecto al comportamiento de las variables estudiadas inicialmente. Los valores más significativo,

En el anexo 3.10 se puede apreciar un ligero incremento en:

- la organización está más centrada en la satisfacción del cliente y una actitud abierta al mercado,
- orientación estratégica hacia el entorno,
- la actitud ante la naturaleza humana es más optimista que un año antes,
- existe un deslizamiento en las motivaciones hacia las necesidades superiores,
- la orientación de la gestión es más a los objetivos que a los controles a diferencia del año anterior,
- se presta más atención a las oportunidades, a la capacidad y competencia y a la toma de decisiones grupales,
- se busca más creatividad y enriquecimiento en el puesto de trabajo,
- de forma más ligera se observa un desplazamiento de la variable de la innovación y desarrollo hacia una situación más favorable.

Independientemente de estos avances existen variables que aún no alcanzan el estado deseado (4).

En la disposición para el cambio, el resultado de crecimiento es notable en la mitad de las variables, (Anexo3.11):

- mayor disposición a la solución del problema,
- ligero avance en cuanto a pensar que lo que mal anda, mal funcionan,
- disminuyeron los criterios de ser cauteloso para aceptar ideas nuevas,
- mayor flexibilidad en el pensamiento,
- afloraron más criterios de aprender de experiencias de otros procesos de cambio,

Estas en sentido general son las más significativas.

Destáquese que la aplicación del programa de capacitación y aprendizaje formación/ acción ha desempeñado un papel esencial en este proceso sobre todo para introducir los nuevos conocimientos y comportamientos, con incidencia directa en los resultados hasta aquí mostrados.

Etapas 3: Evaluación y ajuste

El objetivo de esta etapa está encaminado a:

1. Evaluar la correspondencia entre los resultados obtenidos respecto a los indicadores trazados y realizar los ajustes de acuerdo a las desviaciones.

El paso consiguiente que responde a este objetivo es aplicar un sistema de evaluación y retroalimentación, a partir de los indicadores establecidos, que permita el análisis de las desviaciones y causas y la propuesta de un plan de mejora.

En el caso que ocupa se está trabajando en una propuesta del plan de evaluación y retroalimentación ya que el tiempo transcurrido no excede de los 3 meses de iniciada la aplicación del procedimiento.

Si se hace una propuesta para el diseño de la evaluación y retroalimentación.

- Diseño del sistema de evaluación.

En su diseño es vital el papel del liderazgo, este tiene la responsabilidad de que esta herramienta surta el efecto requerido. Aquí se pone de manifiesto la capacidad para captar información, procesarla, darle sentido, enriquecerla, utilizarla y distribuirla entre los implicados para que todos realicen un mejor trabajo.

1. Describir los objetivos de la evaluación
2. Elaborar el mapa estratégico para plasmar las relaciones causa-efecto de los objetivos a través de las cuatro perspectivas señaladas
3. Definir por cada indicador los inductores de actuación y las metas
4. Aplicación del sistema de forma oportuna.

Analizar las desviaciones y necesidades de apoyo implica una interpretación de la información en términos cualitativos y cuantitativos para verificar el cumplimiento del estándar.

1. Determinar las desviaciones a partir de los resultados obtenidos con respecto a lo planificado.

2. Identificar las causas de las variaciones e indicar las necesidades de apoyo.
3. Retroalimentación del proceso de cambio

3. 1. CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO III.

1. A partir de la aplicación del procedimiento se detectaron las brechas que existen en la integración del sistema de decisiones y se determinaron las estrategias para reducirlas y eliminarlas.
2. Queda establecido que es un arduo proceso que queda para alcanzar las estrategias diseñadas por cuanto se requiere a de la interiorización y transformación de la mentalidad de los actores hacia los procesos de cambio.
3. Se demuestra que aun cuando se han obtenido resultados favorables en el primer corte, es importante que los que lideran el cambio reconozcan que la transición es un proceso lento y requiere de tiempo.
4. El programa de capacitación formación acción de entrenamientos aplicados se presenta como una herramienta que favorece y potencia el desarrollo de los nuevos valores y comportamientos hacia una cultura donde impere el cambio y transformación, por lo que debe ser un proceso continuo y ascendente.
5. Se hace una propuesta de cuestionarios, entrevistas y evaluación de indicadores de cambio para aplicar en la etapa 3 de evaluación y ajustes
6. La aplicación del procedimiento de cambio en el caso de estudio solo se aplica hasta la etapa 2 del procedimiento.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. El procedimiento aplicado para gestionar el integra el diseño y la implantación de la estrategia, se sustenta en el enfoque de sistema, combina la perspectiva jerárquica y funcional con la de proceso para asegurar la transversalidad de la gestión.
2. En el procedimiento utilizado todas las etapas y pasos del proceso están interconectados dando respuesta a la integridad de las decisiones, la continuidad del proceso de aprendizaje y del cambio integrado.
3. La aplicación del procedimiento requiere del convencimiento de la necesidad de cambio, la disposición, valores y nuevas formas de pensar y actuar que implican un aprendizaje continuo de todos los implicados.
4. Hasta el primer corte efectuado se pudo comprobar que procedimiento permite desarrollar nuevas habilidades, actitudes y formas de pensar de las personas respecto al cambio, aumentando la colaboración, el trabajo en equipo y compromisos de los actores vitales en la organización.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Sistematizar la aplicación del procedimiento como herramienta de trabajo en la organización.
2. Mantener los programas de capacitación como vía para el perfeccionamiento de la empresa para lograr una mayor colaboración y mejores resultados mutuos.
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.
 - Revisión permanente del diseño de la estrategia con vistas a trazar las estrategias emergentes que sean necesarias para lograr el cumplimiento de las metas trazadas.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. Ishikawa, K., (1988.) *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad Japonesa*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales. La Habana, Cuba.
2. Gaither, N and Frazier, G., (2000) *Administración de producción y operaciones*. Guadalajara, México: Editores Internacional Thomson.
3. Thompson, A., (2000) *Administración estratégica. Teoría y Casos*. D.F de México, México: Editorial Mc Graw Hill.
4. Fayol, H., (1961). *Administración industrial y general* Herreros Hermanos. D.F de México, México: Editorial Mc Graw Hill.
5. Pérez, C., (1992) *Cambio técnico, reestructuración competitiva y reforma institucional en los países en desarrollo*, La Habana: Editorial Ciencias Sociales. La Habana, Cuba.
6. Porter, M. E. (1992), *Competitive Strategy* New York: The Free Press, D.F de México, México: Editorial Mc Graw Hill.
7. Hernández Pérez, G. D. (2000), *Competitividad, éxito, logística y marketing: Un enfoque integrador. Apuntes para conferencia magistral en Encuentro Camagüey*: Provincial de Técnicas Comerciales de la EMSUNA.
8. Hernández, M.(2004), *Construyendo empresas integradas CUJAE.*: CETDIR, 2004. La Habana Cuba.
9. Jordan, H.(1996), *Control de gestión.*, Francia: Comisión Europea. Paris.
10. Consejo de Estado, (Agosto 2007) Decreto Ley No. 252. Dirección Estratégica Empresarial.
11. FRENCH, W, (2007) *Desarrollo Organizacional-transformación y administración efectiva del cambio*, sexta edición. México: McGraw Hill.
12. Ortiz y Ramírez,(2007). *Desmitificando la teoría del cambio*. ISPJAE. La Habana, Cuba.
13. 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*” ISPJAE. La Habana, Cuba.
14. García-Martínez V.(2002), *El Cambio organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, ISPJAE. La Habana, Cuba.
15. Dueñas, M, (1989) *El Libro de los Test*, Ciudad de La Habana: Editorial Temas de Hoy. LA Habana, Cuba.

16. Harrington, H. J. (1991), *El proceso de mejoramiento. Como las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad*. E.E.U.U.: Quality Press, Wisconsin, Estados Unidos de América.
17. Cuesta Santos, A,(2002). *Ergonomía organizativa e liderança da gestão laboral.*, 5º ed. Brasil: Produção & Sociedade. Sao Pablo.
18. Stewart, J. (1992), *Gerencia para el cambio. Planeación. Entrenamiento y Desarrollo* Colombia: Fondo Editorial LEGIS. Bogotá, Colombia.
19. Cuesta Santos, A,(2001). *Gestión de Competencias*. La Habana: Ed. Academia. La Habana, Cuba.
20. Maturana, J, (2009) “*Gestión del cambio y transformación organizacional.*,” Recuperado de:
http://www.jorgematurana.cl/dv/PO9/pos/POS0906a_Gestión_del_cambio.
21. Ivancevich, J. M. (1997), *Gestión, calidad y competitividad*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana, Madrid. España.
22. Triana. J. (2005), *Hacia la economía basada en el conocimiento*. Ciudad de la Habana,: Editorial Ciencias sociales, La Habana, Cuba.
23. Codina Jiménez, A, (2002) *Herramientas para manejar el cambio y la Resistencia*, Ciudad de la Habana, Editorial Ciencias sociales, La Habana, Cuba.
24. Bernard. Gerge (2016) “*Importanci de la industria,*” Recuperado de:https://www.clarin.com/opinion/importancia-industria_0_HJ9ZV-ql0Fg.html.
25. Carrie, S.(2012), *Importancia de las TIC en el mundo empresarial*, Ciudad de la Habana,: Editorial Ciencias sociales, La Habana, Cuba.
26. Aboites y Dutreinit,(2002) *Innovación, aprendizaje y creación de capacidades tecnológicas.*, (Tesis de Grado, Universidad Autónoma Metropolitana. España.
27. Chiavenato, I, (1993) *Introducción a la teoría general de la administración*, 3º ed. México: McGraw Hill. Guadalajara, México.
28. Chiavenato, I,(2009). *Introducción a la teoría general de la administración*, 3º ed. México: McGraw Hill, Guadalajara, México.
29. Rhon Durán, Raul E.(2000), “*La Administración Efectiva del Cambio*. Consultado julio 2015.,” Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/69.htm>.,
30. Senge, P. M., *La danza del cambio*.
31. Bueno Campos E, Morcillo Ortega P,(1993) *La dirección eficiente*, Ediciones Pirámide S.A. Madrid, España.
32. Pérez Vega S., Puig Téllez G.(Noviembre 2008), *La gestión exitosa de la formación basada en la evaluación del impacto*.
33. Drucker, P. F,(1991) *La innovación y el empresario innovador*, La Habana. Cuba.

34. Morales Cartaya, A, (2003). *La integración de la gestión de los Recursos Humanos con la estrategia empresarial*. (Tesis de Maestría) Universidad de La Habana. La Habana Cuba.
35. Ospina Duque, R.,(2009) *La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones*, Madrid: Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.
36. Deming, W. E,(1989) *La salida de la crisis. Calidad, productividad y competitividad* Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
37. Drucker, P. F,(1991) *La teoría de la fabricación que surge ahora* Bilbao: Harvard Deusto Business Review. Miami, Estados Unidos de América.
38. Goolarl, C. A.(1994), *Las nuevas formas de competencia y producción y el papel del ingeniero industrial..* Universidad de Lima. Perú.: Publicación del centro de investigaciones de la producción industrial (CIPI), Lima. Perú.
39. Zamora, J.(2013), *Las nuevas tecnologías y su impacto en la competitividad empresarial*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos
40. López, M,(Octubre 1995) “Las siete virtudes letales de la gestión,”.
41. Hamel, G.(2000), *Liderando la revolución* .Barcelona, España : Ediciones Gestión 2000, S.A.
42. Suárez Mella, R, Ibarra Mirón, S, Suárez Hernández, J.(2002), *Los cambios de paradigmas en las empresas actuales*, 234º ed. Barcelona, España: Alta Dirección,
43. Cuesta Santos, A,(2005) *Maestría en Gestión de Capital Humano*. (Tesis de Maestría) Universidad de La Habana, La Habana. Cuba.
44. Kilman, R.H,(1989) *Managing Beyond the Quick Fix* USA, San Francisco.: Jossey-Bass, San Francisco, U.S.A.
45. Dupuy, Y. , Rolland, G.(199), *Manual de Control de Gestión* Barcelona, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
46. Orquídea Urquiola Sánchez, (2007) *Modelo para gestionar el cambio en el sistema cubano de distribución de combustibles* (Tesis para optar por el grado de doctora en Ciencias Técnicas) ISPJAE. La Habana. Cuba.
47. Stephen P. Robbins , Timothy A.(2009), *Organizational behavior*, 13º ed. by Judge published by Pearson Education,
48. Pinho, D.(1996), *Planeamiento Estratégico. Conceitos Metodología e Práticas*. Sao Paulo, Brasil.: Editora Atlas.
49. Ackoff R. L (1998), *Planificación de la empresa del futuro*. Guadalajara, México: Editorial Limusa.

50. García Gómez, J., Hernández Torres, M.(2001), *Plataforma para gestionar integralmente el proceso de perfeccionamiento en las empresas*. Universidad de la Habana, La Habana, Cuba.
51. Abell P.(1995), *Política y estrategia de empresa*, Deade., Comisión Europea. Madrid, España,
52. Terry, G. R., Rue, L. W.(1987), *Principios de administración*. Buenos Aires, Argentina: Editorial El Ateneo.
53. Alfonso Daniel, (2003) *Procedimiento Metodológico de la gestión Integral del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial*, Recuperado de:
<http://www.zotero.org/groups/new/>.
54. Davenport, T. H, (1993) *Process innovation: Reengineering work through information technology* Boston: Harvard Business School Press, Boston, E.E.U.U.
55. Soltura Laseria 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) Universidad de la Habana, La Habana. Cuba.
56. Martinez Fernandez, A., (2011) *TIC por el Cambio*. La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Sociales.

ANEXOS

ANEXOS

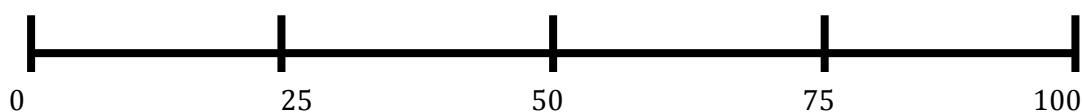
Anexo 2.1. Lista de Chequeo (se presenta una síntesis del original)

CIRCUITO1

Seleccione en cada pregunta la característica que refleja su organización. Para facilitar la información se describen 5 características en cada tabla en correspondencia con la escala (0, 25, 50, 75,100), pero si su empresa se encuentra desde 0 hasta 25 ó está desde 25 hasta 50 ó en 50 hasta 75 ó no llega a100, marque el punto específico dentro de esos intervalos.

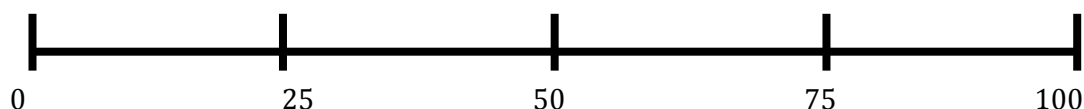
VARIABLES RELACIONADAS CON EL ENTORNO

¿Comprende y satisface la organización las necesidades y expectativas de sus clientes?



0	25	50	75	100
No, de forma muy superficial	Implicación parcial en expectativas y acuerdo con los clientes estratégicos	Implicación total en expectativas y acuerdos con clientes relevantes	Implicación total y sistemática con todos los clientes	Se tiene un enfoque al cliente con una implicación total sistemática y con revisión

¿El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia incluye las informaciones relativas a la situación actual y futura del mercado, el entorno y la sociedad en que opera?



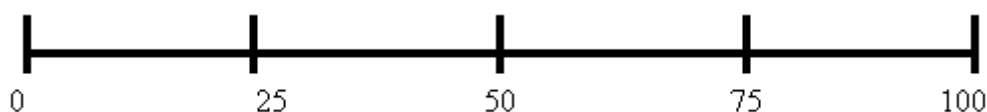
0	25	50	75	100
No, muy superficial.	Recoge e incluye información parcial de la mayoría de los factores más relevantes.	Recoge e incluye completa información de todos los factores relevantes.	Sistemáticamente recogida e inclusión de la información completa de todos los factores relevantes.	Inclusión completa, sistemática y con revisión.

CIRCUITO 2

Seleccione en cada pregunta la característica que refleja su organización. Para facilitar la información se describe 5 características en cada tabla con correspondencia con la escala (0, 25, 50, 75,100), pero si su empresa se encuentra desde 0 hasta 25 ó está desde 25 hasta 50 ó en 50 hasta 75 ó no llega a100, marque el punto específico dentro de esos intervalos.

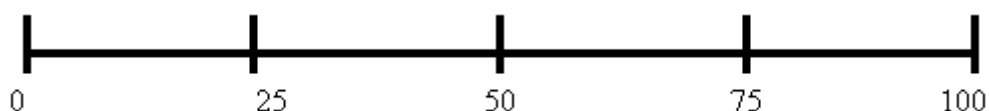
VARIABLES RELACIONADAS CON CONSTITUIR EQUIPOS DE MEJORAS FUNCIONALES Y DE PROCESOS CLAVES

¿Existe en la organización el trabajo en equipo como una condición vital para el cambio, el cual esté orientado a los resultados esperados?



0	25	50	75	100
No, muy superficial.	Trabajo en equipo en algunas ocasiones, pero no está enfocado al cambio.	Trabajo en equipo en la totalidad de las ocasiones, pero no está enfocado al cambio.	Trabajo en equipo en algunas ocasiones, enfocado al cambio y orientado a los resultados.	Trabajo en equipo en la totalidad de las ocasiones, enfocado al cambio y orientado a los resultados.

¿Cuenta la organización con un equipo que lidere las mejoras de los procesos claves y funcionales?



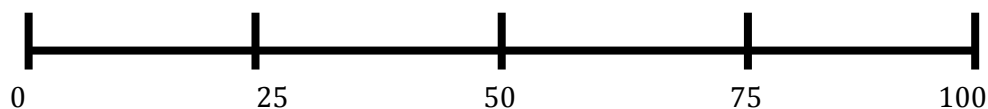
0	25	50	75	100
No, de forma en general.	Equipos de mejora con poca proyección los procesos claves de la organización.	Equipos de mejora con poca proyección en los procesos funcionales de la organización.	Equipos de mejora orientada a todas las áreas de la organización y sin integración.	Equipos de mejora orientada a todas las áreas de la organización con integración.

CIRCUITO 3

Seleccione en cada pregunta la característica que refleja su organización. Para facilitar la información se describe 5 características en cada tabla con correspondencia con la escala (0, 25, 50, 75,100), pero sí su empresa se encuentra desde 0 hasta 25 ó está desde 25 hasta 50 ó en 50 hasta 75 ó no llega a100, marque el punto específico dentro de esos intervalos.

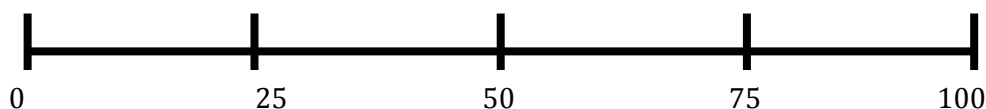
VARIABLES RELACIONADAS CON IMPLANTACIÓN

¿Evalúa el equipo directivo los resultados obtenidos vs. los objetivos anteriormente definidos, alimentando con ello las acciones de mejora?



0	25	50	75	100
No, de forma muy general.	Se definen objetivos y se evalúan resultados de los procesos claves.	Se definen objetivos y se evalúan resultados de todos los procesos. Algunas acciones de mejora.	Se evalúan resultados de todos los procesos. Se definen acciones de mejora sistemáticamente	Siempre de forma sistemática y con revisión.

¿Reconocen los líderes adecuada y oportunamente los éxitos obtenidos por sus empleados, tanto individual como colectivamente, por la consecución de sus objetivos o por su colaboración en las mejoras logradas?



0	25	50	75	100
No, de manera muy superficial.	Reconocimientos esporádicos y con escasa repercusión pública.	Reconocimientos frecuentes, relevantes y con repercusión pública.	Reconocimientos oportunos, adecuados y con plena repercusión pública.	Proceso de reconocimiento sistemático y con revisión.

Fuente: Adaptación Máster Ing. Álvaro Calzada. Alfonso Daniel, P. A. (2003). Procedimiento Metodológico de la gestión Integral del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial. ISPJAE, Ciudad de La Habana.

Anexo 2.2.Autoevaluación del sistema de valores

Criterios de la Evaluación	Ponderación	
1. Concepción de la finalidad de la organización.	1 máximo beneficio vs. 5 satisfacción de necesidades de los clientes	
2. Concepción de la organización.	1 cerrada (orientada a procesos internos) vs. 5 abierta (orientada al mercado)	
3. Actitud ante el entorno.	1 empírica vs. 5 reflexiva, estratégica	
4. Ética	1 poseer, poder, estatus vs. 5 ser, saber, bien común	
5. Actitud ante la naturaleza humana	1 pesimista (teoría x) vs. 5 optimista (teoría y)	
6. Motivaciones centradas en:	1 necesidades primarias vs. 5 necesidades superiores	
7. Óptica de la dirección	1 centrada sobre los controles vs. 5 centrada sobre los objetivos	
8. Actitud ante una crisis	1 espera de acontecimientos vs. 5 busca de oportunidades	
9. Concepción de la autoridad	1 poder fundado sobre el estatus vs. 5 poder fundado sobre la capacidad y competencia	
10. Toma de decisiones	1 individual vs. 5 grupales o colectivos	
11. Comunicación	1 cerrada, paralizada vs. 5 abierta, auténtica	
12. Base de las relaciones	1 rivalidad y competencia vs. 5 colaboración, espíritu de equipo	
13. Concepción de la tareas	1 especialización y por áreas vs. 5 revalorización y enriquecimiento	
14. Actitud ante los conflictos	1 negación, legalismo vs. 5 solución , apertura	
15. Innovación y desarrollo	1 controlada, escasa vs. 5 incontrolada, suficiente	

Fuente: Tesis Máster Álvaro Calzada, adaptación de Steib N. (1996). *¿Tiene su empresa capacidad para aprender de forma continua?* (Harvard Deusto Bussiness R.). España.: Ed. Deusto S. A.

Anexo 2.3. Escala de disposición al cambio

Concéntrese en su desempeño en el trabajo. Responda cada pregunta sinceramente. Rodee con un círculo el número que mejor describa sus convicciones y comportamiento tal como son en realidad, no como quisiera que fuera ni cómo cree que deben ser, considerando la escala de 1 (uno) a 5 (cinco) donde 1= Estoy muy en desacuerdo 5= Estoy muy de acuerdo

Escala de disposición al Cambio

Prefiero lo familiar a lo desconocido. 1 2 3 4 5

Rara vez me vuelvo atrás en lo que he pensado. 1 2 3 4 5

Me mantengo firme pase lo que pase. 1 2 3 4 5

No veo el momento de comenzar el día. 1 2 3 4 5

Soy abierto a aprender cosas nuevas 1 2 3 4 5

Si las cosas no van bien, encontraré la manera de que resulte. 1 2 3 4 5

No me agrada tratar asuntos que carecen de respuestas claras. 1 2 3 4 5

Me gusta establecer rutinas y ceñirme a ellas. 1 2 3 4 5

Puedo hacer que me funcione cualquier situación. 1 2 3 4 5

Me desconcierto cuando algo importante no sale bien. 1 2 3 4 5

Me es difícil relajarme y no hacer nada.	1	2	3	4	5
Si algo puede marchar mal, generalmente marcha mal.	1	2	3	4	5
Busco soluciones en lugares inesperados.	1	2	3	4	5
Me agrada aprender sobre la marcha.	1	2	3	4	5
Soy cauteloso para aceptar ideas nuevas.	1	2	3	4	5
No me preocupa cumplir las expectativas de otros.	1	2	3	4	5
Una vez que me decido, no cambio fácilmente.	1	2	3	4	5
Me exijo al máximo.	1	2	3	4	5
Mi primer impulso es preocuparme por lo que pueda marchar mal.	1	2	3	4	5
Yo puedo hacer mucho con muy poco.	1	2	3	4	5
Cuando un asunto no es claro, mi impulso es aclararlo de una vez.	1	2	3	4	5
Espero a ver si algo resulta antes de ensayarlo.	1	2	3	4	5
Me concentro más en mis puntos fuertes que en lo débiles.	1	2	3	4	5
Es difícil darme por vencido con algo aunque no esté dando resultados.	1	2	3	4	5

Soy inquieto y lleno de energía.	1	2	3	4	5
Las cosas rara vez resultan como uno quiere.	1	2	3	4	5
Siempre he logrado salir adelante a punta de inteligencia.	1	2	3	4	5
Detesto dejar las cosas inconclusas.	1	2	3	4	5
Me atrae más la comodidad que la emoción.	1	2	3	4	5
Me interesa lo nuevo y lo desconocido.	1	2	3	4	5
Me siento cómodo en situaciones donde las reglas siempre cambian.	1	2	3	4	5

Fuente: Tesis Máster Álvaro Calzada, adaptación de Steib N. (1996). *¿Tiene su empresa capacidad para aprender de forma continua?* (Harvard Deusto Bussiness R.). España.: Ed. Deusto S. A.

Anexo2.4. Guía para la entrevista grupal a trabajadores y directivos en la etapa final

1. Datos generales
1.1. Nombre
1.2. Puesto y áreas de trabajo
2. Evaluación sobre el proceso de aprendizaje para el cambio y su impacto en los resultados.
2.1. Valoración sobre el proceso de aprendizaje para el cambio en sus diferentes formas.
2.2. Beneficios observados durante el proceso y como resultado de este:
2.2.1. Formas de enfrentar el proceso de cambio.
2.2.2. Se ha producido aprendizaje, sobre qué aspectos, cómo y cuánto.
2.2.3. Conocimiento de las responsabilidades en su trabajo.
2.2.4. Motivación y compromiso con los objetivos.
2.2.5. Relaciones con las diferentes áreas de la empresa.
2.2.6. Capacidad de negociación
Desarrollo del trabajo de equipo. Desarrollo de la colaboración, sinergias En el proceso de comunicación.
Desarrollo de las capacidades del liderazgo a partir del aprendizaje.
Desarrollo del liderazgo en los diferentes niveles y posiciones en la organización.
3. Preocupaciones y sugerencias
3.1. Sobre el proceso de cambio
3.2. Sobre el proceso de capacitación para el cambio

Fuente: Orquídea Urquiola Sánchez, (2007). *Modelo para gestionar el cambio en el sistema cubano de distribución de combustibles*. Tesis para optar por el grado de doctora en Ciencias Técnicas,, ISPJAE.

La Habana.

Anexo 2.5.Cuestionario de retroalimentación sobre la gestión del cambio

La retroalimentación de todo el proceso de cambio le solicitamos colocar una X donde usted considere se encuentra su organización en el momento actual, considerando una escala ascendente de 1(uno) a 5 (cinco), donde 1= fuertemente en desacuerdo y 5 = fuertemente de acuerdo.

Gestión del Cambio					
Criterios	1	2	3	4	5
Sobre el proyecto de cambio					
Existe claridad acerca del cambio que se desarrolla en la organización.					
El proyecto de cambio es el fundamento de los planes de la organización.					
Participa en la elaboración de los proyectos y objetivos de cambio.					
Conoce el impacto del proyecto de cambio en el futuro de la organización.					
Considera la estrategia de cambio los intereses de los clientes principales.					
Considera la estrategia de cambio los intereses de suministradores claves.					
Sobre la capacitación y adiestramiento					
Posee los conocimientos y habilidades para tener el éxito durante el cambio.					
El adiestramiento especializado en procesos permite el manejo de un lenguaje común a través de técnicas de evaluación y resolución de problemas.					
El aprendizaje permite la adopción de una visión compartida y la generación de compromiso con el cambio.					
El aprendizaje permite a las personas abandonar prácticas obsoletas y establecer relaciones.					
Existen procedimientos formales para asegurar que el aprendizaje durante el transcurso del cambio pueda comunicarse a quienes realizan tareas similares.					
Se potencia el desarrollo del liderazgo en cualquier parte o niveles de la organización, tomando como base el conocimiento y el compromiso.					
Sobre la evaluación y resultados					
El sistema de control abarca los procesos claves, dándole prioridad a los que se identifiquen como complicados e ineficientes, con el propósito de mejorarlos y optimizarlos.					
Se evalúa sistemáticamente la eficacia de la estrategia y planes de cambio.					
Participa en la evaluación y mejora del proceso de cambio.					
Se optimizan los tiempos de respuesta en la prestación de servicios y la obtención de					

NIVEL ESTRATÉGICO

Preguntas	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4	Directivo 5	Directivo 6	Directivo 7	Directivo 8	Media
1.1	50	75	25	25	40	50	25	50	45
1.2	40	50	25	50	50	50	25	25	39
1.3	30	50	0	25	50	50	25	50	38
1.4	20	50	25	25	50	75	25	75	37
1.5	20	60	50	50	50	25	25	25	40
1.6	40	50	50	50	25	25	0	25	37
1.7	60	50	25	25	25	25	25	25	34
1.8	80	80	75	75	75	75	25	50	61

NIVEL TÁCTICO

Preguntas	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4	Directivo 5	Directivo 6	Directivo 7	Directivo 8	Media
2.1	90	60	100	100	50	75	50	50	69
2.2	80	80	75	75	50	75	25	50	59
2.3	60	50	100	100	50	75	25	50	59
2.4	70	50	100	100	75	75	50	75	75
2.5	75	60	100	100	50	25	25	25	55
2.6	60	40	50	50	50	50	0	25	44
2.7	60	60	50	50	50	50	25	50	45
2.8	40	60	100	100	50	50	25	50	60

NIVEL OPERATIVO

Preguntas	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4	Directivo 5	Directivo 6	Directivo 7	Directivo 8	Media
1.1	70	70	25	25	50	50	25	25	39
1.2	90	80	50	50	75	75	0	25	52
1.3	40	50	75	75	50	75	0	50	51
1.4	70	50	75	75	50	75	25	50	60
1.5	80	90	75	75	50	75	25	50	62
1.6	30	70	75	75	75	75	25	50	60
1.7	50	50	50	50	75	75	25	50	56
1.8	25	50	75	75	50	75	25	50	50

Fuente: Fuente: Elaboración propia

Anexo 3.2. Autoevaluación del sistema de valores a inicios del proceso

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15
Directivo 1	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	5	4	2	3	3
Directivo 2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
Directivo 3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2
Directivo 4	4	4	4	4	5	4	2	4	3	4	4	4	2	5	4
Directivo 5	3	4	3	3	4	3	2	4	3	4	4	5	3	4	3
Directivo 6	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3
Directivo 7	4	4	3	5	3	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4
Directivo 8	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3.3. Resumen escala de disposición para el cambio para directivos

Pregunta	Escala en Porcentaje				
	1= Estoy muy en desacuerdo				
	5= Estoy muy de acuerdo				
	1	2	3	4	5
1. Familiar- desconocido	8	17	33	25	17
2. Volverse atrás	8	33	25	17	17
3. Mantenerse firme				83	17
4. Comenzar el día	25	25	42	8	
5. Abierto al aprendizaje				8	92
6. Encontrar manera que resulte				25	75
7. Respuestas no claras		8	17	58	17
8. Establecer rutinas	50	50			
9. Hacer funcionar			25	33	42
10. Algo no sale bien		25	25	17	33
11. Difícil no hacer nada				42	58
12. Puede marchar mal		33	50		17
13. Soluciones inesperadas			50	25	25
14. Aprender sobre marcha			17	33	50
15. Cauteloso nuevas ideas			42	33	25
16. Cumplir expectativas			50	25	25
17. No cambiar fácilmente			17	33	50
18. Exigir al máximo				33	67
19. Primer impulso		25	25	50	

20. Hacer mucho con poco		8	33	42	17
21. Asunto no claro				58	42
22. Puntos fuertes y débiles				67	33
23. Darse por vencido				58	42
24. Salir con inteligencia				50	50
25. Más comodidad que emoción.				67	33

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3.4 Cuestionario para determinar necesidades de capacitación

Como usted conoce la organización se está desarrollando un proceso de cambio importante para su posterior desarrollo. Es necesario registrar las necesidades de capacitación que tienen todos los implicados para enfrentar con éxito el mismo. Le solicitados responda este cuestionario.

I Identificación

Departamento: Antigüedad en el Servicio:

Para enfrentar el proceso de cambio que se desarrolla en su empresa considera que necesita capacitación.

☐ Sí ☐ No ☐ No se

¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo y cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (marque su respuesta con una X).

Responsabilidad	Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre <u>bienes</u>		
Uso de recursos.		
Responsabilidad sobre el tratamiento de información		

Supervisión del trabajo de otras personas		
Manejo de dinero o <u>documentos</u> afines		
Responsabilidad de manejo de información		

3. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en qué grado?

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual			
Capacidad de escucha			
Rapidez de decisión			
Coordinación general			
Iniciativa			
Creatividad			
Capacidad de ajuste al cambio			
Trabajo de equipo			
Liderazgo			
Comunicación interpersonal			
Orden y organización			

4. Respecto de las comunicaciones que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo, clasifique en términos de que tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos del puesto, según codificación adjunta.

Código de importancia para este puesto	
1 : Muy bajo	
2 : Bajo	
3 : Promedio	
4 : Alto	

5. Mencione los tres cursos de capacitación en que ha participado en los últimos tres años vinculados a su actividad.

Señale con una (X) en cuál de los cursos que a continuación se mencionan ha participado.

☐ Valores

☐ Conceptos Básicos de Administración

☐ Estrategia empresarial

☐ Relaciones Humanas

☐ Motivación en el trabajo

☐ Comunicación en el trabajo

☐ Gestión de Cambio

☐ Trabajo en equipos

☐ Liderazgo

Mencione otros cursos que son necesarios para el desarrollo de sus actividades y que no ha recibido.

¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?

☐ Sí ☐ No ☐ No se

¿Necesito desarrollar técnicas para mejorar la comunicación con los clientes y proveedores de la empresa y/o compañeros de trabajo?

☐ Sí ☐ No ☐ No se

10. ¿Tengo necesidad de nuevos conocimientos y habilidades para actuar correctamente en caso de nuevos proyectos que se desarrollen en la empresa?

☐ Sí ☐ No ☐ No se

Fuente: Tesis Máster Álvaro Calzada, adaptación de Steib N. (1996). *¿Tiene su empresa capacidad para aprender de forma continua?* (Harvard Deusto Bussiness R.). España.: Ed. Deusto S. A.

Anexo 3.5. Resumen de los resultados de la determinación de las necesidades de capacitación

Preguntas	Respuestas		
	Si	No	No se
1. Necesidad de capacitación para enfrentar el proceso de cambio.	100%	-	-
8. Determinación de identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo.	57 %	16%	27%
9 Técnicas para mejorar la comunicación.	68 %	-	32%
10. Necesidad de nuevos conocimientos y habilidades.	100%	-	-

¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo y cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas?

Responsabilidad	Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre <u>bienes</u>	95%	5%
Uso de recursos.	27%	73%
Responsabilidad sobre el tratamiento de información	51%	49%
Supervisión del trabajo de otras personas	16%	84%
Manejo de dinero o <u>documentos</u> afines	22%	78%
Responsabilidad de manejo de información	27%	73%

3. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en qué grado?

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual	3%	43%	54%
Capacidad de escucha	14%	27%	59%

Rapidez de decisión		49%	51%
Coordinación general	54%	35%	11%
Iniciativa	59%	22%	19%
Creatividad			100%
Capacidad de ajuste al cambio		51%	49%
Trabajo de equipo			100%
Liderazgo	84%		16%
Comunicación interpersonal	57%	8%	35%
Orden y organización	-	78%	22%

4. Respecto de las comunicaciones que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo, clasifique en términos de que tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos del puesto, según codificación adjunta.

Código de importancia para este puesto	
1 : Muy bajo	-
2 : Bajo	54%
3 : Promedio	11%
4 : Alto	35%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3.6. Programa de capacitación y aprendizaje formación/ acción

Programa de capacitación y aprendizaje
Objetivo general:
Contribuir significativamente al cambio en la organización a partir del desarrollo de nuevos paradigmas y métodos en la gestión.
Programa dirigido a:
Directivos y trabajadores vinculados al proceso PVC. Empresa Cítrico Arimao. Cfgos.
Orientaciones Metodológicas
El Programa está estructurado en dos actividades esenciales: Talleres de sensibilización y cursos de entrenamiento. La concepción de ambas formas considera la utilización de métodos interactivos sobre la base de la participación, experiencias y vivencias de todos los participantes, siendo el debate, el intercambio y el trabajo creativo en equipo sus principales características. Serán discutidos numerosos casos prácticos, así como ejercicios que contribuyan al espíritu práctico, lo que se unirá a la necesaria teoría en una exposición inicial.
Talleres de Sensibilización
Objetivo general: Brindar una información oportuna y transparente sobre el proceso de cambio y las implicaciones de la implantación del procedimiento para su gestión. Identificar posibles barreras y temores al cambio para determinar acciones de comunicación y formación para el manejo y asimilación de los cambios a partir de las barreras identificadas.
Cursos de Entrenamiento
Objetivo general: 1. Desarrollar conocimientos y habilidades en los directivos y trabajadores implicados en la gestión de cambio de la empresa para la coordinación de todos los procesos en forma de flujo integrado, posibilitando desarrollar el procedimiento de gestión de cambio a partir de transformar sus paradigmas y comportamientos.
Orientaciones Metodológicas
Los cursos de entrenamientos a impartir son: Gestión del cambio, Comportamiento Humano y Dirección Estratégica. Cada uno de los cursos de entrenamientos responde a un objetivo específico el cual se corresponde con las necesidades de capacitación determinadas: Interpretar la concepción del cambio como proceso para lograr los cambios en las

empresas.

Aplicar técnicas de trabajo en grupo que promuevan la comunicación y la motivación que impacten en el liderazgo en los procesos administrativos.

El aprendizaje como forma de cambio de paradigma.

Aplicar la gestión del cambio en la organización de manera eficiente y creativa a través de la integración de los elementos que forman el sistema de empresa.

La dirección estratégica como vía para efectuar el cambio organizacional.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3.7. Programa de capacitación y aprendizaje formación/ acción *(Continuación)*

Contenido de los programas
Gestión del cambio
Gestión de los procesos de cambio en las condiciones actuales. El cambio como proceso. El perfeccionamiento empresarial y su papel en las necesidades de entorno y los requerimientos de eficiencia, eficacia y efectividad. Factores y barreras de resistencia al cambio. Cultura organizacional y papel de los valores en el proceso de cambio. La dirección estratégica y el cambio planeado. Bibliografía: Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional. 7ma edición. Koontz Harold. 2003. Administración. Décima edición. Ed. Mc Graw Hill México. Stoner, James A. Administración. 5ta edición. Ed. Prentice Hall. México1989. Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Administración. Mc Graw Hill. Colombia. 2000. Codina Alexis. El modelo o teoría del cambio.
Comportamiento Humano
El liderazgo, la comunicación y la motivación dentro del proceso de cambio. La motivación. Teorías motivacionales. La comunicación. El liderazgo. La creatividad en el cambio. El aprendizaje y continuo el cambio. Bibliografía: Senge, P. 2000. La danza del cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. Norma. Bogotá. Senge, P Gestión estratégica. 2000. Navegando hacia el cuarto paradigma. Ed. G. Red.

Stoner, James A.1989. Administración. 5ta edición. Ed. Prentice Hall. México.

Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional. 7ma edición.

Dirección Estratégica

La dirección estratégica y la gestión del cambio. La toma de decisiones: los niveles de decisiones estratégico, táctico y operativo. Fase del proceso estratégico. Valores e identidad. Vigía estratégica. Tendencias actuales.

Bibliografía

Strategor, Estrategia, estructura, decisión e identidad, Barcelona: ED. Masson, S.A1995.

Díaz LLorca Carlos. La dirección por valores.

H. Mintzberg y James Brian Quinn.1998. El proceso estratégico: Conceptos Contextos y Casos. Segunda edición. Editorial Prentice Hall.

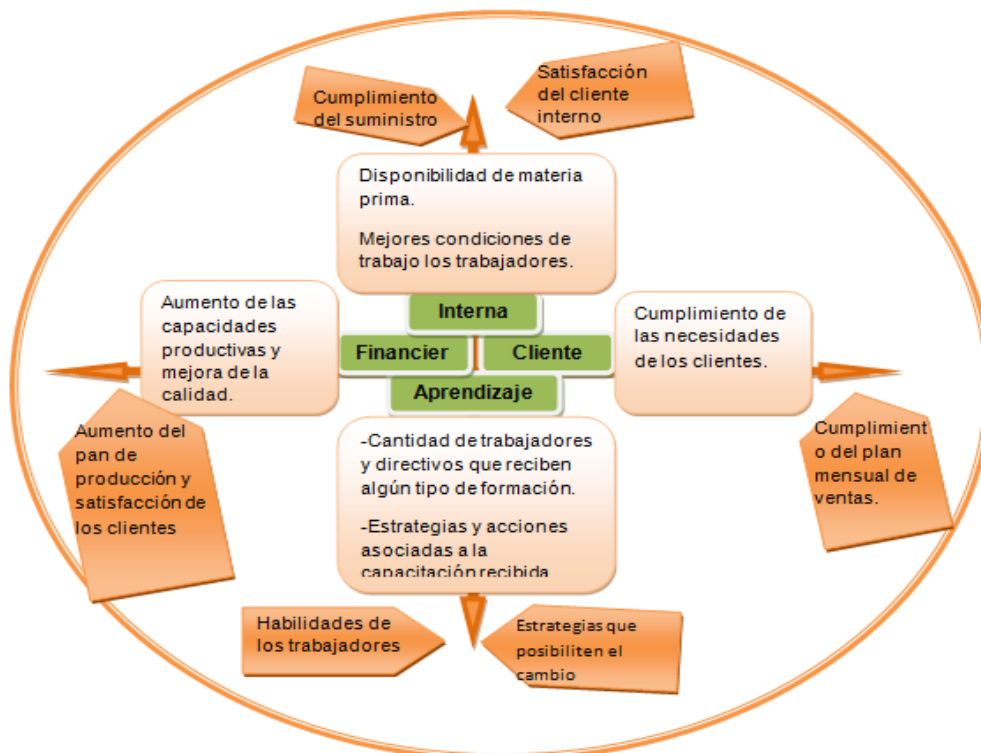
Fuente: Elaboración propia

Anexo 3.8 Estructura del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Adaptado de Norton, David P, 2000

Anexo 3.9. Indicadores, inductores de actuación y metas del Cuadro de Mando Integral



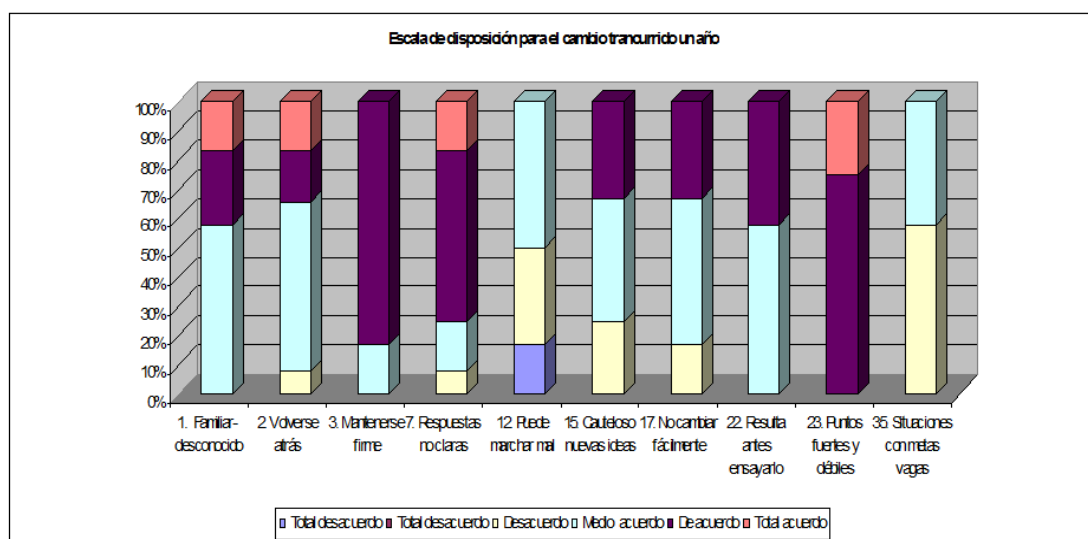
Fuente: Elaboración propia

Anexo3.10. Autoevaluación de los valores transcurrido 3 meses de iniciado el cambio

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8
Directivo 1	5	5	4	4	4	3	4	5
Directivo 2	4	4	4	4	4	3	4	5
Directivo 3	4	4	4	4	4	4	4	4
Directivo 4	4	4	4	4	5	4	4	5
Directivo 5	5	4	5	4	4	3	3	4
Directivo 6	4	4	4	3	4	4	4	4
Directivo 7	4	4	5	5	4	4	3	4
Directivo 8	5	4	4	4	4	5	5	5

Fuente: Elaboración propia

Anexo3.11 Escala de disposición al cambio de los directivos transcurrido 3 meses de iniciado el cambio



Fuente: Elaboración propia,