UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
¨CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ

Procedimiento para gestionar el cambio en el Instituto Nacional de Reservas Estatales de Cienfuegos

Tesis presentada en opción del título de Maestría en Dirección

Autor: Ing. Álvaro Calzada Díaz de Villegas
Turora: Dra. C. Orquídea Urquiola Sánchez

Diciembre 2008

RESUMEN

Desde finales del pasado siglo la gestión del cambio se ha convertido en uno de los paradigmas más importantes de la gestión empresarial dado esencialmente por la necesidad de respuestas rápida que demanda el mercado y la complejidad del entorno. La presente investigación tiene como objetivo diseñar y aplicar un procedimiento para gestionar el cambio en el INRE que permita aumentar su eficiencia y eficacia. Su diseño se sustenta en conocimientos teóricos y la experiencia práctica, donde se manifiestan los componentes necesarios para que se produzca el cambio. Como principales resultados se obtiene un procedimiento general basado en el aprendizaje continuo y un programa de capacitación y aprendizaje que responde a las necesidades específicas de la organización. Los valores del procedimiento se expresan asegura la implantación del cambio estratégico en la organización, contribuyendo al incremento de su eficiencia y eficacia en la medida en que facilita el uso más racional de los recursos destinados a la reserva estatal y genera nuevos comportamientos y el surgimiento de una cultura flexible.

ÍNDICE

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN..... …… ¡Error! Marcador no definido.

CONCLUSIONES..... 5

La novedad científica radica en el diseño de un procedimiento para la gestión del cambio basado en las relaciones y el aprendizaje continuo permite incrementar la eficiencia y eficacia atendiendo a las particularidades de la organización. 2

CONCLUSIONES..... 75

1. El procedimiento aplicado para gestionar el cambio en el INRE integra el diseño y la implantación de la estrategia y se soporta en el enfoque de sistema, combina la perspectiva jerárquica y funcional con la de proceso para asegurar la transversalidad de la gestión. 75

2. El procedimiento formulado todos los pasos del proceso están interconectados unos con otros para garantizar las decisiones integradas y la continuidad del cambio. 75

3. Para la aplicación del procedimiento es necesario el convencimiento de la necesidad de cambio, la existencia de valores organizacionales, nuevas formas de pensar y actuar que implican un aprendizaje continuo de todos los implicados. 75

4. Los resultados alcanzados con el modelo tienen un impacto económico y social expresado en el incremento de los niveles de la reserva y la disminución de los productos no aptos; lo social se manifiesta en la generación de conocimientos, habilidades que aumentan la capacidad de cambio. 75

RECOMENDACIONES 76

1. Extender los programas de capacitación a empresas depositarias de la reserva para lograr una mayor colaboración y mejores resultados mutuos..... 76

2. Concebir una estrategia para lograr mayores niveles de conectividad tanto interna como con los depositarios para agilizar el proceso de toma de decisiones y lograr mayor veracidad de la información..... 76

3. Para continuar avanzando en el proceso de cambio se sugiere el desarrollo de las acciones siguientes: 76

a) Continuar el proceso de adiestramiento con los trabajadores ahora enfocado aun mayor nivel de especialización y centradas en las técnicas más avanzadas para lograr soluciones concretas a los problemas que se plantean. 76

b) 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. 76

CIRCUITO 1 84

VARIABLES RELACIONADAS CON CONSTITUIR EL GRUPO DE CAMBIO..... 86

VARIABLES RELACIONADAS CON PREPARAR A TODOS LOS TRABAJADORES INVOLUCRADOS 86

CIRCUITO 2 89

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 a 100, marque el punto especifico dentro de esos intervalos..... 89

VARIABLES RELACIONADAS CON CONSTITUIR EQUIPOS DE MEJORAS FUNCIONALES Y DE PROCESOS CLAVES 89

CIRCUITO 3 94
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 a 100, marque el punto especifico dentro de esos intervalos. 94
VARIABLES RELACIONADAS CON IMPLANTACIÓN..... 94
Criterios..... 112

Nivel Estratégico 122
Variables del Nivel Estratégico 122

Variables del Nivel Táctico 123

Variables del Nivel Operativo 124

……

CONCLUSIONES..... 6

La novedad científica radica en el diseño de un procedimiento para la gestión del cambio basado en las relaciones y el aprendizaje continuo permite

incrementar la eficiencia y eficacia atendiendo a las particularidades de la organización. 2

CONCLUSIONES..... 75

1. El procedimiento aplicado para gestionar el cambio en el INRE integra el diseño y la implantación de la estrategia y se soporta en el enfoque de sistema, combina la perspectiva jerárquica y funcional con la de proceso para asegurar la transversalidad de la gestión. 75

2. El procedimiento formulado todos los pasos del proceso están interconectados unos con otros para garantizar las decisiones integradas y la continuidad del cambio. 75

3. Para la aplicación del procedimiento es necesario el convencimiento de la necesidad de cambio, la existencia de valores organizacionales, nuevas formas de pensar y actuar que implican un aprendizaje continuo de todos los implicados. 75

4. Los resultados alcanzados con el modelo tienen un impacto económico y social expresado en el incremento de los niveles de la reserva y la disminución de los productos no aptos; lo social se manifiesta en la generación de conocimientos, habilidades que aumentan la capacidad de cambio. 75

RECOMENDACIONES 76

1. Extender los programas de capacitación a empresas depositarias de la reserva para lograr una mayor colaboración y mejores resultados mutuos..... 76

2. Concebir una estrategia para lograr mayores niveles de conectividad tanto interna como con los depositarios para agilizar el proceso de toma de decisiones y lograr mayor veracidad de la información..... 76

3. Para continuar avanzando en el proceso de cambio se sugiere el desarrollo de las acciones siguientes: 76

a) Continuar el proceso de adiestramiento con los trabajadores ahora enfocado aun mayor nivel de especialización y centradas en las técnicas más avanzadas para lograr soluciones concretas a los problemas que se plantean. 76

b) 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. 76

CIRCUITO 1 84

VARIABLES RELACIONADAS CON CONSTITUIR EL GRUPO DE CAMBIO..... 86

VARIABLES RELACIONADAS CON PREPARAR A TODOS LOS TRABAJADORES INVOLUCRADOS 86

CIRCUITO 2 89

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 a 100, marque el punto especifico dentro de esos intervalos..... 89

VARIABLES RELACIONADAS CON CONSTITUIR EQUIPOS DE MEJORAS FUNCIONALES Y DE PROCESOS CLAVES 89

CIRCUITO 3 94
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 a 100, marque el punto especifico dentro de esos intervalos. 94
VARIABLES RELACIONADAS CON IMPLANTACIÓN..... 94
Criterios..... 112

Nivel Estratégico 122
Variables del Nivel Estratégico 122

Variables del Nivel Táctico 123

Variables del Nivel Operativo 124

……..

CONCLUSIONES..... 8

La novedad científica radica en el diseño de un procedimiento para la gestión del cambio basado en las relaciones y el aprendizaje continuo permite incrementar la eficiencia y eficacia atendiendo a las particularidades de la organización. 2

CONCLUSIONES..... 75

1. El procedimiento aplicado para gestionar el cambio en el INRE integra el diseño y la implantación de la estrategia y se soporta en el enfoque de sistema,

combina la perspectiva jerárquica y funcional con la de proceso para asegurar la transversalidad de la gestión. 75

2. El procedimiento formulado todos los pasos del proceso están interconectados unos con otros para garantizar las decisiones integradas y la continuidad del cambio. 75

3. Para la aplicación del procedimiento es necesario el convencimiento de la necesidad de cambio, la existencia de valores organizacionales, nuevas formas de pensar y actuar que implican un aprendizaje continuo de todos los implicados. 75

4. Los resultados alcanzados con el modelo tienen un impacto económico y social expresado en el incremento de los niveles de la reserva y la disminución de los productos no aptos; lo social se manifiesta en la generación de conocimientos, habilidades que aumentan la capacidad de cambio. 75

RECOMENDACIONES 76

1. Extender los programas de capacitación a empresas depositarias de la reserva para lograr una mayor colaboración y mejores resultados mutuos..... 76

2. Concebir una estrategia para lograr mayores niveles de conectividad tanto interna como con los depositarios para agilizar el proceso de toma de decisiones y lograr mayor veracidad de la información..... 76

3. Para continuar avanzando en el proceso de cambio se sugiere el desarrollo de las acciones siguientes: 76

a) Continuar el proceso de adiestramiento con los trabajadores ahora enfocado aun mayor nivel de especialización y centradas en las técnicas más avanzadas para lograr soluciones concretas a los problemas que se plantean. 76

b) 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. 76

CIRCUITO 1 84

VARIABLES RELACIONADAS CON CONSTITUIR EL GRUPO DE CAMBIO..... 86

VARIABLES RELACIONADAS CON PREPARAR A TODOS LOS TRABAJADORES INVOLUCRADOS 86

CIRCUITO 2 89

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 a 100, marque el punto especifico dentro de esos intervalos..... 89

VARIABLES RELACIONADAS CON CONSTITUIR EQUIPOS DE MEJORAS FUNCIONALES Y DE PROCESOS CLAVES 89

CIRCUITO 3 94
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 a 100, marque el punto especifico dentro de esos intervalos. 94
VARIABLES RELACIONADAS CON IMPLANTACIÓN..... 94
Criterios 112

Variables del Nivel Estratégico 122

Variables del Nivel Táctico 123

Variables del Nivel Operativo 124

CONCLUSIONES..... 10

La novedad científica radica en el diseño de un procedimiento para la gestión del cambio basado en las relaciones y el aprendizaje continuo permite incrementar la eficiencia y eficacia atendiendo a las particularidades de la organización. 2

CONCLUSIONES..... 75

1. El procedimiento aplicado para gestionar el cambio en el INRE integra el diseño y la implantación de la estrategia y se soporta en el enfoque de sistema, combina la perspectiva jerárquica y funcional con la de proceso para asegurar la transversalidad de la gestión. 75

2. El procedimiento formulado todos los pasos del proceso están interconectados unos con otros para garantizar las decisiones integradas y la continuidad del cambio. 75

3. Para la aplicación del procedimiento es necesario el convencimiento de la necesidad de cambio, la existencia de valores organizacionales, nuevas

formas de pensar y actuar que implican un aprendizaje continuo de todos los implicados. 75

4. Los resultados alcanzados con el modelo tienen un impacto económico y social expresado en el incremento de los niveles de la reserva y la disminución de los productos no aptos; lo social se manifiesta en la generación de conocimientos, habilidades que aumentan la capacidad de cambio. 75

RECOMENDACIONES 76

1. Extender los programas de capacitación a empresas depositarias de la reserva para lograr una mayor colaboración y mejores resultados mutuos..... 76

2. Concebir una estrategia para lograr mayores niveles de conectividad tanto interna como con los depositarios para agilizar el proceso de toma de decisiones y lograr mayor veracidad de la información..... 76

3. Para continuar avanzando en el proceso de cambio se sugiere el desarrollo de las acciones siguientes: 76

a) Continuar el proceso de adiestramiento con los trabajadores ahora enfocado aun mayor nivel de especialización y centradas en las técnicas más avanzadas para lograr soluciones concretas a los problemas que se plantean. 76

b) 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. 76

CIRCUITO 1 84

VARIABLES RELACIONADAS CON CONSTITUIR EL GRUPO DE CAMBIO..... 86

VARIABLES RELACIONADAS CON PREPARAR A TODOS LOS TRABAJADORES INVOLUCRADOS 86

CIRCUITO 2 89

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 a 100, marque el punto especifico dentro de esos intervalos..... 89

VARIABLES RELACIONADAS CON CONSTITUIR EQUIPOS DE MEJORAS FUNCIONALES Y DE PROCESOS CLAVES 89

CIRCUITO 3 94
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 a 100, marque el punto especifico dentro de esos intervalos. 94
VARIABLES RELACIONADAS CON IMPLANTACIÓN..... 94
Criterios..... 112

Variables del Nivel Estratégico 122

Variables del Nivel Táctico 123

Variables del Nivel Operativo 124

.....

La novedad científica radica en el diseño de un procedimiento para la gestión del cambio basado en las relaciones y el aprendizaje continuo permite incrementar la eficiencia y eficacia atendiendo a las particularidades de la organización. 2

CONCLUSIONES..... 75

1. El procedimiento aplicado para gestionar el cambio en el INRE integra el diseño y la implantación de la estrategia y se soporta en el enfoque de sistema, combina la perspectiva jerárquica y funcional con la de proceso para asegurar la transversalidad de la gestión. 75

2. El procedimiento formulado todos los pasos del proceso están interconectados unos con otros para garantizar las decisiones integradas y la continuidad del cambio. 75

3. Para la aplicación del procedimiento es necesario el convencimiento de la necesidad de cambio, la existencia de valores organizacionales, nuevas formas de pensar y actuar que implican un aprendizaje continuo de todos los implicados. 75

4. Los resultados alcanzados con el modelo tienen un impacto económico y social expresado en el incremento de los niveles de la reserva y la disminución de los productos no aptos; lo social se manifiesta en la generación de conocimientos, habilidades que aumentan la capacidad de cambio. 75

RECOMENDACIONES 76

1. Extender los programas de capacitación a empresas depositarias de la reserva para lograr una mayor colaboración y mejores resultados mutuos..... 76

2. Concebir una estrategia para lograr mayores niveles de conectividad tanto interna como con los depositarios para agilizar el proceso de toma de decisiones y lograr mayor veracidad de la información..... 76

3. Para continuar avanzando en el proceso de cambio se sugiere el desarrollo de las acciones siguientes: 76

a) Continuar el proceso de adiestramiento con los trabajadores ahora enfocado aun mayor nivel de especialización y centradas en las técnicas más avanzadas para lograr soluciones concretas a los problemas que se plantean. 76

b) 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..... 76

CIRCUITO 1 84

VARIABLES RELACIONADAS CON CONSTITUIR EL GRUPO DE CAMBIO..... 86

VARIABLES RELACIONADAS CON PREPARAR A TODOS LOS TRABAJADORES INVOLUCRADOS 86

CIRCUITO 2 89

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 a 100, marque el punto especifico dentro de esos intervalos..... 89

VARIABLES RELACIONADAS CON CONSTITUIR EQUIPOS DE MEJORAS FUNCIONALES Y DE PROCESOS CLAVES 89

CIRCUITO 3 94

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 a 100, marque el punto especifico dentro de esos intervalos. 94

VARIABLES RELACIONADAS CON IMPLANTACIÓN..... 94

Criterios..... 112

Variables del Nivel Estratégico 122

Variables del Nivel Táctico 123

Variables del Nivel Operativo 124

INTRODUCCIÓN

Desde mediados del pasado siglo la humanidad ha sido testigo de enormes cambios: tecnológicos, sociales, ambientales, políticos, y económicos; se ha caracterizado como ningún otro momento en la historia por eventos transcendentales que impactan de manera inmediata en todas las esferas de la sociedad. Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, la biotecnología, los nuevos materiales y procesos tecnológicos afectan no sólo la producción sino el transporte, la comercialización, las demandas sociales, la economía, en fin el entorno en todas sus dimensiones.

Desde de entonces, la gestión de las organizaciones requiere de una vinculación más estrecha con el entorno, que significa estudiar, analizar y comprender el comportamiento de sus variables con carácter proactivo para proyectar su desempeño futuro. En consecuencia el enfoque estratégico ha sido en las últimas décadas, está siendo, y muy probablemente lo será también en el futuro, un elemento clave para la gestión de la empresa [2] [37].

Hoy en el contexto empresarial se habla de cambios relacionados con la búsqueda de la flexibilidad que requieren algo más que la adquisición de nuevas habilidades. Requieren cambios de fondo en la cultura de la organización [10][16][46], que implica un alto nivel de compromiso de todos los directivos y trabajadores con la misión y los objetivos.

En correspondencia, la gestión del cambio como parte del proceso estratégico de la empresa requiere de una atención constante por parte de los directivos, por las características cambiantes del entorno que demanda un ajuste a las nuevas exigencias de sus capacidades internas, de todos los elementos que intervienen en él directa e indirectamente, para asegurar el cumplimiento de la estrategia fijada.

El estudio del desarrollo de los procesos estratégicos en las organizaciones en el mundo y también en Cuba ha demostrado que la capacidad de las organizaciones para formular estrategias se ha perfeccionado sin embargo, el desarrollo de la capacidad estratégica de la organización para implantar esas decisiones es precisamente donde se registran los mayores fracasos.

En correspondencia, la dificultad para gestionar el cambio 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.

En estudios realizados por Urquiola [95] en diferentes organizaciones del territorio de Cienfuegos sobre la gestión de cambios estratégicos 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 entre los cuales se encuentran: 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.

El Instituto Nacional de la Reserva Estatal en Cienfuegos comienza su primer ciclo estratégico; ya tiene diseñada su estrategia para los próximos años pero al ser una organización de nueva creación las personas que en ella laboran no poseen las herramientas y experiencia suficiente para gestionar un proceso de cambio estratégico teniendo en cuenta las particularidades de la actividad que desempeña esta organización.

En consecuencia, se define como **problema científico** de la presente investigación la no existencia de un procedimiento que permita implantar el cambio estratégico con efectividad en el INRE.

Se plantea con **hipótesis**, si se implementa un procedimiento para gestionar el cambio basado en el aprendizaje continuo incrementarán sus niveles de eficiencia y eficacia en la entidad.

El **objetivo general** es diseñar y aplicar un procedimiento para gestionar el cambio en el INRE que permita aumentar su eficiencia y eficacia.

El objetivo general se cumple mediante el desarrollo de las etapas de la investigación que se presentan a continuación:

1. Análisis del estado actual de la ciencia sobre los aspectos concernientes a la gestión del cambio.
2. Definición de las etapas del procedimiento, sus acciones y herramientas para la gestión del cambio en la entidad.
3. Aplicación del procedimiento para la gestión del cambio.

La **novedad científica** radica en el diseño de un procedimiento para la gestión del cambio basado en las relaciones y el aprendizaje continuo permite incrementar la eficiencia y eficacia atendiendo a las particularidades de la organización.

La importancia del trabajo está dada por el valor económico, social. Su valor económico se relaciona con el uso más eficiente de los recursos destinados a la reserva estatal. El valor social se manifiesta en la generación y socialización de conocimientos, habilidades y comportamientos que aumentan la capacidad de cambio de la organización. También, se contribuye al proceso docente educativo mediante un caso de estudio para la enseñanza de la gestión del cambio en empresas cubanas.

El trabajo se estructuró en tres capítulos. El primero contiene un análisis bibliográfico de la gestión del cambio y sus particularidades en el contexto empresarial cubano. El segundo capítulo presenta el diseño del procedimiento para la gestión del cambio en la entidad objeto de estudio y en el tercero corresponde procede a la aplicación del procedimiento.

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, Delphi, técnicas de trabajo en grupos, técnicas estadísticas y de cómputo.

CAPÍTULO I. LA GESTIÓN DEL CAMBIO Y SU TRASCENDENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Objetivos del capítulo:

1. Analizar la gestión del cambio como parte de la dirección estratégica de la organización.
2. Valorar las características y particularidades del proceso de gestión del cambio y el papel del liderazgo en las organizaciones actuales.
3. Analizar el alineamiento estratégico como elemento esencial en el logro de los resultados de un proceso de cambio en la organización.
4. Analizar el aprendizaje continuo como aspecto esencial del proceso de cambio en la actualidad.

1.1 La gestión del cambio como componente de la dirección estratégica de la empresa.

Los cambios que se han venido produciendo desde la segunda mitad del pasado siglo en el entorno de las organizaciones son de tal magnitud y profundidad y se producen con tal velocidad que los criterios sobre la administración de organizaciones que prevalecieron durante décadas se han puesto en crisis. Al respecto Peter Drucker, refiere que hacia fines de la década del sesenta, o principios de la del setenta, comenzaba a verse claramente que el conocimiento en que se basaba la administración ya no era suficiente y que en la mayoría de las áreas básicas estaba de manifiesto la necesidad de nuevos conocimientos púes la administración científica ya no podía aportar una mayores niveles de productividad. (63)

Esta situación a la que se refiere Drucker se ha convertido en la realidad cotidiana de las organizaciones actuales las que enfrentan un entorno con un alto nivel de competitividad, en medio de una fuerte turbulencia tecnológica, económica, social y política donde el cambio ha dejado de una cuestión eventual para convertirse en la forma natural en que deben subsisten y se desarrollan las organizaciones.

La tecnología constituye el factor más relevante, y de mayor impacto. La base de los cambios se encuentra en el incremento de la celeridad en la generación de nuevos conocimientos y, a partir de esto, de nuevas tecnologías. [46][83].

La capacidad de generación de conocimientos de la humanidad no tiene precedentes en ninguna época anterior. La ingeniería genética y la biotecnología posibilitan acortar los ciclos biológicos de plantas y animales. Con la manipulación genética es posible obtener mejoras notables en el rendimiento de cultivos y en la creación de nuevas variedades, más resistentes a condiciones climáticas adversas. Nuevos materiales sintéticos, cerámicas, plásticos, entre otros, propician avances productivos significativos haciendo obsoletos materiales tradicionales.

El silicio propició la producción de fibra óptica que posibilita la digitalización, lo que triplicó la capacidad de transmisión de información y, con esto, un salto en las telecomunicaciones. Los circuitos integrados y su miniaturización permitió la reducción del tamaño de las computadoras y, al mismo tiempo, aumentar sus capacidades de procesamiento, lo que revolucionó la industria de la informática. Nuevas fuentes de energía, eólica, geotérmica, solar, biomasa, etc. generan nuevas posibilidades.

Dentro de las tecnologías de la información y las comunicaciones la venta de información s ha convertido en uno de los negocios más lucrativos.

Por otro lado la celeridad de los cambios tecnológicos hace que, con la rápida obsolescencia de las tecnologías, también se reduzca el ciclo de vida de los productos. El enfoque de las “economías de escala”, que han dominado la práctica económica durante décadas, se hace discutible, al reducirse la escala económica mínima de producción.

Otro impacto es el desplazamiento de las actividades de manufactura por la producción de servicios y del valor agregado por el conocimiento [9][41][65].

Desde el punto de vista social, si las tecnologías y los productos se hacen obsoletos rápidamente, igual sucede con los conocimientos cuya renovación completa supera con creces la vida laboral de cualquier profesional, además constituye una preocupación que los nuevos conocimientos y cambios tecnológicos del futuro, son muy difíciles de predecir.

Los cambios en el orden político también tienen su incidencia directa, el más significativo, a nivel internacional, de las últimas dos décadas ha sido la desintegración de la URSS y la desaparición del campo socialista. Los dos impactos principales de esto han sido: en lo económico, la apertura de nuevos mercados, para la expansión del capital transnacional; en lo político, la ruptura del relativo equilibrio que existía, a nivel internacional, creándose un mundo unipolar.

En consecuencia, los cambios contemporáneos se caracterizan por su amplitud, profundidad y celeridad. Se producen con una rapidez que no tiene precedentes y que hace muy difícil su predicción, situación que ha sido consecuencia de un proceso gradual del desarrollo de los procesos vinculados a la actividad empresarial.

Como consecuencia de todo este proceso, después de la segunda guerra mundial las grandes empresas comenzaron a prever y a organizar de una manera más sistemática el crecimiento y diversificación de sus actividades especialmente a partir de un análisis a corto plazo de sus productos y mercados, solo a comienzos de los sesenta comenzó en Estados Unidos el desarrollo de la planificación en las empresas que iba más allá de la visión de presupuesto anual, analizando el futuro de sus inversiones en un horizonte a largo plazo. Por estos años se introduce la planificación empresarial en el

campo de la administración con las obras de Chandler (1962), Andrews (1962) y Ansoff (1985), considerados los pioneros en este tema, que consideraron la determinación de los objetivos de la empresa y las líneas de acción para alcanzarlos, considerando púes lo que la organización desea alcanzar en el futuro.

Así la estrategia o proceso de planificación estratégica fue operacionalizándose enfrentando los fracasos que se produjeron en su aplicación incorrecta por los años 70, lo que provocó escepticismo de muchos directivos al no cubrir sus expectativas en cuanto a su carácter anticipador y de previsión. Por esos años varios especialistas se dedicaron a analizar las causas de su fracaso; el autor considera que un análisis muy acertado es el que se realiza en el Stratregor [84] donde se plantea que las causas fundamentales del fracaso inicial estuvieron dadas por la falta de apoyo de la alta dirección en el proceso, no considerar los elementos del entorno como claves para lograr los objetivos previstos además, se realizaba una planificación formal y no se concentraban esfuerzos en su implantación. También Minzberg [37] coincide en el exceso de formalización y la falta de creatividad y flexibilidad en su aplicación.

Es así que a principios de los 80 surge la dirección estratégica como paradigma de la dirección que centra su atención no solo en el proceso de planificación sino también en la implantación. En tal sentido se refieren a continuación varias definiciones:

- La estrategia constituye la regla para tomar decisiones que cuestionen las relaciones entre la empresa y su entorno. [2]
- Es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas [6].
- Es la elección deliberada de un conjunto diferente de actividades para entregar una mezcla de valotes única. Es elegir ejecutar actividades de forma diferente a como lo hacen los rivales [67].
- La estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico. [60]
- La estrategia son planes para el futuro y patrones del pasado. [37]

De aquí se infiere que una estrategia se lleva a cabo para lograr un impacto en el futuro, que implica modificar lo que se hace para hacerlo mejor o hacer lo que hasta ahora no se había hecho, es preciso saber si se cuenta con la información necesaria para evaluar las fortalezas y debilidades internas así como las oportunidades y amenazas del entorno, Formular la estrategia constituye un proceso formalizado que

pudiera parecer menos complejo que la implantación que implica ejecutar acciones concretas que es lo que hace válida cualquier estrategia.

En el mundo empresarial los directivos han logrado desarrollar con cierta rapidez las habilidades necesarias para formular estrategias, la situación comienza a adquirir una nueva dimensión cuando llega el momento de implantarla.

Es criterio de Minzberg que dirigir la estrategia es moldear el pensamiento y la acción, el control y el aprendizaje, la estabilidad y el cambio,] esta es una tarea compleja porque implica a todos los miembros de la organización con sus directivos al frente. [37]

En consecuencia definir qué se cambia, qué no se cambia, cómo y cuando cambiar es la esencia de la estrategia.

La implantación estratégica o gestión del cambio, posibilita la puesta en práctica de la estrategia elegida y asegura el control tanto de su ejecución como de su validez ella en sí constituye un proceso que es abordado en la literatura a partir de diversos enfoques y modelos que son importantes considerar en la conducción de un proceso de cambio. [83]

La implantación estratégica incluye todas las actividades esencialmente administrativas necesarias para poner en práctica un cambio planeado [37]

La implantación estratégica posibilita la puesta en práctica de la estrategia elegida y asegura el control tanto de su ejecución como de su validez [60].

Otros son los puntos de vista que aportan los autores [46][53][62][63], que siempre suponen la implantación de una estrategia sobre la base de una constante mejora de sus procesos y sistemas.

La relevancia adquirida por la gestión del cambio en la actualidad es innegable debido a la aceleración de los cambios en entorno, que ha conducido a que éste deje de ser una opción y se convierta en una constante que ninguna organización podrá evadir, ni en su parte interna ni externa [63]. En consecuencia, implantar o gestionar un cambio estratégico constituye uno de los retos principales que enfrentan los directivos de las organizaciones en la actualidad.

Son disímiles las formas en que se presentan los cambios en la organización, [9][37] [70][83][84], sin embargo se puede realizar una agrupación de ellos según sus características tal y como se muestra en el Anexo 1 donde se constata que este constituye un proceso complejo más aún cuando las personas encargadas de ejecutarlo no están preparadas para hacerlo siendo necesario aprender y desarrollar nuevas habilidades y comportamientos.

Asimismo la diversidad de propósitos del cambio puede ser muy variada y general pero que puede representarse mediante un Modelo general tal y como se muestra en

la Figura 1.1 la que nos indica que, independientemente del tipo de cambio siempre existe una transición de un estado actual a un estado deseado, es decir moverse hacia una visión de futuro que se tiene conformada. Respecto a las estrategias constituye la orientación que se seguirá concretada en planes de acciones.

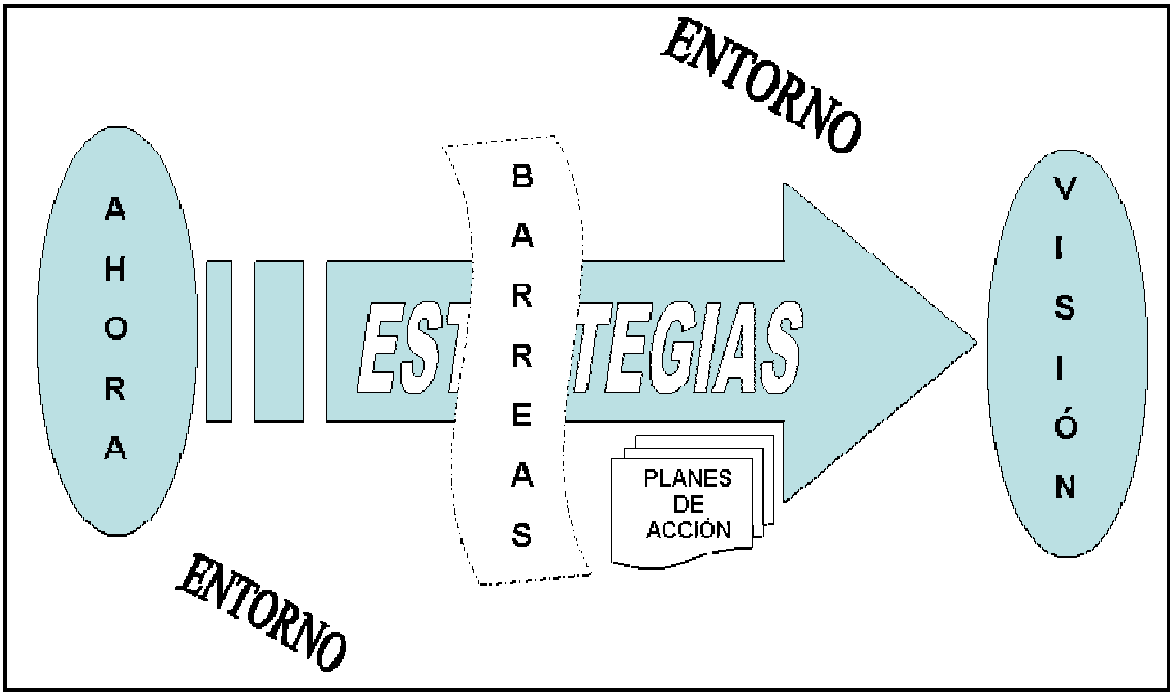


Figura 1.1 Modelo General de Cambio Organizacional. Fuente: [9]

Para lograr la visión trazada se deberán tomar en cuenta las barreras que puedan presentarse, así como la influencia que puedan ejercer los factores del entorno que se presentan como amenazas o como oportunidades. Definidos los objetivos que se espera alcanzar con el cambio, aunque sea en una formulación muy general, que puede ser en términos de una visión o un estado deseado, es necesario concebir como podrá conducirse el proceso de cambio para que resulte más efectivo.

El modelo presentado en la Figura 1.1 resume que el la gestión del cambio es parte intrínseca del proceso de dirección estratégica de la empresa, que considera que para lograr la visión es necesario concentrarse en los elementos del entorno, privilegiando las decisiones orientadas a los factores de cambio y transformación a partir de establecer adecuadamente las prioridades de su desarrollo. De aquí se infiere que la gestión del cambio no es un conjunto prescrito de actividades, ni es un momento; es un proceso complejo que involucra a toda la organización en su vinculación con el entorno.

1.2 El proceso de gestión del cambio

Desde el momento en que el cambio deja de ser una opción y se convierte en una constante que ninguna organización podrá evadir, ni en su parte interna ni externa, el éxito no depende solo de resolver los problemas que se presentan, ahora depende

más que nada de aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno con un enfoque proactivo y para lograrlo, se requiere de una nueva mentalidad, por eso desde ya los cambios generalmente involucran a la cultura de la organización.

En consecuencia, en la actualidad el cambio se presenta en forma acelerada, desconectado de la experiencia pasada, donde la cantidad de cambio producido en un mismo período es cada vez mayor por lo que, en cada momento la administración tiene que resolver situaciones nuevas sin que pueda existir un período de adaptación y aprendizaje de la situación- realidad presente ya que, cuando lo haya aprendido y consiga la adaptación, existirá una nueva y diferente situación producida por el cambio que se ha presentado en tal período [10].

Ahora se requieren modelos de gestión con técnicas de carácter esencialmente prospectivo que analicen el entorno desde un punto de vista más cualitativo que cuantitativo y con una perspectiva más global que parcial [17][55], obligando a la dirección a pensar sobre las variables relevantes que definen la evolución del entorno, cómo se interrelacionan y cuáles pueden ser las consecuencias de las decisiones estratégicas; se está hablando entonces de dirección con una perspectiva de mediano y largo plazo, de eficacia y efectividad.

Pero no solo se ha incrementado el ritmo de los cambios sino también su complejidad; las situaciones que se presentan hoy no aparecen diferenciadas, aisladas sino interrelacionadas en la que lo más difícil es aislar el problema para poder conocer sus causas [57][77. Son problemas y desafíos que demandan un conocimiento necesariamente complejo para su interpretación y gestión; la mono-causalidad y la linealidad han sido reemplazada por la multi-causalidad y la no-linealidad, que son típicas de los sistemas complejos y dinámicos, con múltiples dimensiones y funciones, interdependientes y, muchas veces, contradictorias [16].

En consecuencia la aceleración del cambio se ha convertido en el reto principal que enfrenta la administración de los negocios en la actualidad y que precisamente uno de sus problemas principales sea gestionarlo, pero en dependencia de sus características así son las implicaciones de su gestión. En el Anexo 1 se presenta una clasificación de los cambios atendiendo a distintos criterios que a continuación se comentan.

De acuerdo a su profundidad los cambios en las organizaciones pueden ser incrementales y transformacionales. Los incrementales son los más frecuentes y refieren cambios en que todo el diseño de la estructura, los sistemas, los recursos humanos y los procesos se ajustan a la estrategia de la empresa; se desarrollan apoyado en sus creencias, capacidades, rutinas y paradigmas por lo que resulta más fácil conseguir el compromiso de las personas; es un proceso adaptativo al entorno

constantemente cambiante sobre la base de la mejora continua. En este tipo de cambio el sistema global se adapta, pero no se transforma [37].

El cambio incremental al realizarse con una visión sistémica sugiere que las organizaciones pueden cambiar y cambian mediante el esfuerzo mutuo y la amplificación de estímulos en el interior de sus sistemas. El cambio está en la base habitual de hacer las cosas.

Por su parte los cambios transformacionales tienden a producirse en momentos de crisis y pueden ser causados bien porque la organización enfrenta importantes acontecimientos externos que exigen cambios de gran escala, porque se anticipa a dichos cambios o porque el efecto acumulado de la desviación estratégica llevan al deterioro del desempeño y a la necesidad de un cambio de este tipo, los cuales resultan ser menos frecuentes y por sus características implican cambios importantes en la estrategia, reformulaciones, reingenierías de procesos radicales ; transforma la estructura, sistemas, procesos y paradigmas de comportamiento de la organización, presentándose de forma abrupta, por lo que resulta traumático y provoca mucha resistencia.

Es importante conocer las consecuencias de ambos cambios para el desempeño futuro de la organización; en los cambios incrementales las estrategias se ajustan a las condiciones ambientales y permite una mejor y mayor efectividad; sin embargo a medida que el éxito se instaura en la organización se desarrollan fuerzas internas para la estabilidad, se refuerza la cultura vinculada a ese éxito, las estructuras y los sistemas se interrelacionan tanto que solo permiten cambios compatibles y cuando llega el momento de cambiar la estrategia, de realizar un giro importante en ella esa cultura puede representar un freno y una fuente de resistencia al cambio.

En el cambio transformacional la situación es diferente porque se desafía la tradición del negocio; son cambios revolucionarios del sistema en vez de cambios incrementales en el sistema, que ocurren como una respuesta, o mejor aun, en anticipación a cambios ambientales mayores que requieren más que ajustes incrementales. Son de un nivel de complejidad tal que cuando se inician no se tiene una idea precisa de cómo van a acabar, no existe una visión explícita de cual debe ser el resultado final, solo se sabe más o menos hacia donde se quiere ir, pero la idea del estado final se perfila a medida que se avanza.

Es evidente que en ambos cambios la forma de gestionarse es diferente; en los cambios incrementales el papel del equipo de dirección es reenfatizar la misión, la estrategia, los valores y mantener el control sobre las oportunidades y amenazas ([79][82]; por ello puede delegar un considerable número de decisiones en los mandos intermedios, donde el experto directo y la información se ubican. Sin embargo en los

cambios transformacionales se requiere del involucramiento directo del equipo gerencial en todos los aspectos del cambio, desde la especificación de la estrategia hasta la implementación de los planes.

La clasificación por su nivel y magnitud en alguna medida se relaciona con el tiempo que abarca el proceso de cambio que depende de sus características e intención.

Esta reflexión sugiere que la gestión del cambio no es un conjunto prescrito de actividades, la forma en que los agentes de cambio conducen el mismo depende del tipo de cambio así como, del contexto que en términos culturales y de capacidades deberá desarrollar la organización.

Lo anterior plantea la necesidad de analizar este proceso en la práctica empresarial teniendo en cuenta el modelo de tres etapas, que algunos autores denominan “modelo de la teoría del cambio”, formulado por Kurt Lewin en los años cincuenta que desarrolló posteriormente Shein, que supone que todo comportamiento es el resultado de un equilibrio entre las fuerzas de impulso y las fuerzas de restricción; las primeras ejercen presión en un sentido positivo del cambio; las segundas, en sentido inverso, tratando de detenerlo [73].

Es importante señalar que cuando se hace referencia al proceso de cambio en las empresas se está hablando de cambio en las personas, en su forma de ver y vivir la realidad.

En sus estudios, Lewin observó que para lograr cambios efectivos los individuos se enfrentan con diferentes obstáculos tales como, que no están dispuestos o no pueden modificar las conductas arraigadas desde mucho tiempo atrás, además el cambio suele durar poco tiempo. Tras un breve período de intentar hacer las cosas de forma diferente los individuos, a menudo, vuelven a sus patrones tradicionales de conducta.

Precisamente para enfrentar estos obstáculos y lograr cambios efectivos se presenta la propuesta de Lewin, un modelo secuencial de tres etapas, cada una con sus características específicas.

La primera etapa denominada descongelamiento, es donde aparece la insatisfacción con estado actual de las cosas y se percibe la necesidad del cambio. Así se produce la (ruptura) de las pautas de actuación establecidas. Corresponde analizar la naturaleza del cambio y su nivel de impacto, descongelar la antigua conducta, creando un adecuado clima de comunicación, determinar los temores, la resistencia y así estar en mejores condiciones para crear un clima de seguridad.

La etapa de cambio, también denominada transición o transformación que significa el establecimiento de las nuevas pautas, moverse a un nuevo nivel de conducta. Desempeña en esta etapa un papel esencial los agentes de cambio quienes deben utilizar una comunicación sencilla, detallada y precisa, corresponde aquí detectar la

resistencia real y buscar las alternativas para su solución, obtener y gestionar la máxima colaboración entre todos, proporcionando una retroalimentación constante; en esta etapa es donde se ejecuta el cambio propiamente dicho.

Por último está la etapa de recongelamiento o refuerzo que significa volver a congelar la conducta en el nuevo nivel, dando a conocer las ventajas del cambio, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan y para ello es importante darle seguimiento a su consolidación.

Según Urquiola [95]; La concepción de este proceso es útil porque da lugar a pensar sobre un acercamiento organizado a las cosas cambiantes y hace consciente a los que lideran el cambio, de muchos factores que pueden actuar ya sea como fuerzas facilitadoras o restrictivas del proceso de cambio así como, de la necesidad generar un compromiso con el nuevo estado de cosas.

En consecuencia, teniendo en cuenta estas tres etapas del proceso gestión del cambio es determinante considerar la presencia de tres elementos muy bien delimitados:

1. **El Sistema** en el que se llevará a cabo el cambio, que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.
2. **El Agente de Cambio,** que es el responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio. Pueden existir uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.
3. **Un Estado Deseado**, que comprende las condiciones que el sistema debe alcanzar, donde se definen las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.

En correspondencia, es importante puntualizar los aspectos que no pueden dejar de desarrollarse en un proceso de cambio.

1. Diagnóstico de la situación: incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de forma que podamos determinar si realmente existe la necesidad de cambiar y, en caso de que así sea, hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de cambio.
2. Determinación de la situación deseada: en este aspecto se compara la situación actual, a partir de los resultados del diagnóstico, con la situación ideal para, posteriormente determinar una situación deseada. En ocasiones ambas son idénticas, pero muchas veces no. La diferencia entre ésta última y la ideal consiste en lo que podríamos llamar el factor de realismo, es decir, la situación deseada es la que podemos alcanzar, aunque no represente lo óptimo.

3. Determinación de los cursos de acción a seguir: considera que quien promueve del cambio elige y desarrolla los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea cambiar, con base en los resultados del diagnóstico y la determinación de la situación deseada. Aquí se incluye el desarrollo de objetivos, qué se espera lograr como consecuencia del cambio, en términos de resultados observables y de preferencias cuantificables, la elaboración de estrategias y la elección de los medios concretos de acción.
4. Ejecución de las acciones: considera la puesta en práctica de la estrategia conducente al cambio, en la que también deben preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no, y si la experiencia adquirida indica que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos.
5. Evaluación de los resultados: analiza los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explican esos resultados.

Es importante señalar que este último aspecto tiene que realizarse de manera frecuente y periódicamente porque incluye otro elemento clave, y es el hecho de los planes y estrategias no siempre funcionan como se pretende cuando se ponen en acción y, por eso, es importante estar en condiciones de responder con rapidez y efectividad a las nuevas situaciones, para lo cual se recomienda la elaboración de planes de contingencia.

Es evidente que dentro de este proceso desempeña un papel fundamental el desarrollo del pensamiento estratégico de la empresa visto como la coordinación de las mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a la organización avanzar de una manera satisfactoria hacia el futuro. Su existencia asegura la presencia de un liderazgo adecuado en el empleo de los recursos para reforzar los puntos fuertes de la organización y reducir los débiles, haciendo uso de nuevos valores y comportamientos que sustenten los cambios proyectados.

La presencia del pensamiento estratégico constituye una garantía que asegura la materialización de la nueva concepción en la gestión del cambio, cuya característica esencial es la búsqueda de la flexibilidad es decir, desarrollar su capacidad de cambio para ajustarse a circunstancias operacionales imprevistas [46][82], a través del cambio de cultura, haciéndose más adaptable; en estos elementos se manifiestan las nuevas tendencias del cambio en la actualidad.

En correspondencia, la búsqueda de la flexibilidad, considera importantes variables para lograr su efectividad como la facultar a los niveles medios de la organización, el control por medio de visión y valores; el trabajo de equipos unido a la información

compartida pues, hoy se requiere de una interacción mayor entre las personas en la organización, que deben aprender nuevas maneras de trabajar y pensar juntos, y para ello se necesita compartir información [10][46].

Por otra parte, la necesidad de flexibilidad y respuestas rápidas guarda una relación directa con la estructura interna de las organizaciones; desde los años 60 Chandler demuestra el papel determinante de la estructura en el éxito de la estrategia; hoy ha quedado a un lado la idea de la clásica estructura organizativa vertical y rígida, eficiente a nivel de funciones a costa de la eficiencia global, con una comunicación poco fluida entre las distintas funciones, avanzando hacia las llamadas organizaciones horizontales, de atmósfera informal, participativa y más plana.

Desde este punto de vista la organización se concibe como una red de procesos interrelacionados; constituyendo esa su base estructural donde se facilita la integración de manera que la organización llegará a ser tan eficientes como lo sean sus procesos, convirtiéndose éstos en el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras [49];

Esta concepción no niega el papel de la organización funcional, lo que pretende es cruzar los límites funcionales buscando la colaboración, llegando más allá de las fronteras organizacionales para impactar los sistemas de operación de proveedores y clientes, como una cadena de valor extendida, creando una cultura distinta, más abierta, menos jerárquica con predominio de las relaciones transfuncionales e inteorganizacionales, capaces de aportar las competencias necesarias para el adecuado desempeño organizacional.

Utilizar el enfoque de proceso a decir de García [40], constituye en los momentos actuales la herramienta más poderosa para pensar y analizar los problemas con enfoque de sistema donde las relaciones entre los componentes es esencial y por tanto, para gestionar los cambios.

En este sentido Joan y K. Clock plantean: La esencia de cualquier organización son las relaciones. Sin relaciones, no existen...; pero se refiere a relaciones de compromiso que crean nuevas posibilidades para la organización y que unidas a la retroalimentación, cultura y comunicación constituyen la fuente de las estructuras que hacen que la organización funcione y sea más colaborativa.

También se incorporan a esta nueva tendencia del la gestión del cambio, el liderazgo ubicuo, la tolerancia a la ambigüedad, proactividad y la integración.

Todo lo anterior aumenta la complejidad del cambio porque implica modificaciones en el comportamiento, rompe con costumbres y creencias que se extiende hasta la cultura organizacional que considera criterios que son ampliamente compartidos, acerca de cómo deben comportarse las personas en el trabajo y descansan en unos

valores que establecen qué es importante y qué no lo es, y precisamente uno de los desafíos principales del liderazgo ante esta cultura es transformarla, pues los elementos que la conforman refleja valores subyacentes que pueden apalancar o restringir la capacidad para el cambio [10][70].

Es importante puntualizar que en la gestión del cambio organizacional cada organización tiene su propio modelo de cambio, que en su mayoría son creados a partir del estudio empírico de los procesos de cambio en las empresas. No obstante en ellos siempre están presentes un grupo de elementos que sirven de soporte independientemente del tipo de cambio, la situación interna y externa de cada organización.

En este sentido es criterio de la autora que los elementos que forman parte de un determinado modelo son importantes porque constituyen el soporte de las decisiones, pero es más determinante aún la manera en que los mismos son analizados e interrelacionados, de manera que puedan ser aplicados correctamente y extraer de ellos el máximo potencial, es decir su validez está en la aplicación práctica.

El estudio de las experiencias empíricas que recoge la bibliografía [13][37], y de valoraciones de varios autores [39][95] demuestran que el fracaso de los procesos de cambio está determinado por varias razones, aquí se señalan tres que la autora considera muy importantes. La primera es la falta de alineación estratégica entre las diferentes unidades de negocios, áreas funcionales, procesos, equipos y personas hacia la estrategia de cambio prevista, además de no llevarse a cabo el despliegue de toda la estrategia desde la cumbre estratégica hasta el nivel operativo. Una segunda razón la falta de un liderazgo que garantice la adaptación de la estructura y la cultura a la estrategia.

La tercera razón puntualiza que al momento de implantar un cambio mediante la Gestión de Calidad Total, Dirección Integrada de Proyectos, Reingeniería de Procesos, Justo a Tiempo u otra forma, los directivos en unos casos se centraron demasiado en los factores cuantitativos minimizando factores cualitativos relevantes, que con frecuencia determinan el éxito del cambio y permiten en combinación con los primeros administrar mejor la generación de valor a largo plazo, como es la comunicación, el compromiso, el papel de la colaboración, la suficiente información sobre los requisitos exigibles a la cultura de la empresa; en otros casos se han concentrado excesivamente en lo cualitativo ignorando las formas en las que el análisis sistemático de datos domina los aspectos cruciales de las decisiones estratégicas, además de no dedicar tiempo suficiente para explicar las razones del cambio y manejar adecuadamente la resistencia.

En correspondencia con esto, en muchos casos los que lideran el cambio no han sabido entender y atender los distintos eventos que tienen lugar dentro de la organización desde el punto de vista de las múltiples interacciones que los caracterizan, contextualizando los procesos que intervienen y las personas de manera integrada, cosa que sí hicieron las empresas que han obtenido éxitos en ese sentido.

Significa que en la gestión del cambio independientemente del sistema de que se trate, no se pueden aislar los procesos internos ni externos de las personas; con solo mejorar los procesos, los flujos de materiales y de información, la organización no logra obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, es necesario también una mejora en la actuación de las personas en correspondencia con las exigencias de los cambios en los sistemas y procesos.

En correspondencia, por las exigencias del cambio en la actualidad la concepción del modelo debe contemplar y entender el fenómeno completo con enfoque de sistema y una mirada holística donde la unión de pensamiento y acción no se enfocan a gestionar las actividades que intervienen en los procesos sino, las relaciones de naturaleza cooperativa a lo largo de toda la cadena de valor apoyado en el liderazgo, la participación y el aprendizaje continuo e integrados todos por la comunicación que es clave para el éxito organizacional.

Es evidente que al aumentar la complejidad del cambio, el proceso de gestión se hace más difícil para los directivos entre otras razones porque aumenta la resistencia de las personas para comprometerse con él. De hecho una de las principales barreras a la que se enfrentan los directivos al tratar de implementar un cambio, es la resistencia que se presenta por el elemento humano, que se ve afectado por dicho cambio.

Para analizar este importante aspecto de la gestión del cambio es necesario precisar la diferencia entre poder y resistencia; el poder es la capacidad de sacarle al entorno todo lo que se quiere conseguir, siempre dentro de lo disponible. Es un medio para un fin, no un fin en sí mismo, y es meramente una función de la persona. En cambio la resistencia, es la capacidad de evitar lo que no se quiere conseguir del entorno. Es la otra cara del poder no querer recibir es tan beneficioso para el interesado como obtener lo que sí quiere.

La resistencia al cambio es la reacción típica de los individuos ante un cambio, la misma se presenta debido a que el hombre es un ser para quien la costumbre implica seguridad, y siente gran temor de modificar sus hábitos. Las causas que la originan son múltiples como es la falta información, análisis precisos, por problemas de ajuste, temores a perder el estatus.

Esta resistencia se manifiesta de diversas maneras como es en forma de quejas, renuncias, hostilidad abierta hacia la gerencia, ausentismo.

Es necesario que los directivos que enfrentan proceso de cambio adopten un enfoque positivo hacia la resistencia, lo cual se logra teniendo en cuenta dos premisas básicas que constituyen el núcleo del éxito para poder manejar la resistencia en forma creativa.

- Las personas siempre se van a resistir a un cambio, ya sea consciente o inconscientemente.
- La resistencia debe ser reconocida y tratada con respeto.

Enfocada con esta óptica, la resistencia se convierte en un activo de la organización y sirve para desarrollar, y no para obstaculizar, las relaciones entre el que promueve el cambio y el que se resiste.

En correspondencia es importante descubrir la resistencia, y crear un clima de seguridad, reconocer la resistencia, escuchar, este último aspecto constituye una importantísima fuente de información. Precisamente cuando se escucha se admite la resistencia.

Como suele suceder con cualquier alternativa, adoptar un enfoque positivo tiene costos y beneficios, se requiere de mucho tiempo, buenas habilidades de escuchar, mucha paciencia y capacidad para tolerar la frustración. Los beneficios más visibles son el fortalecimiento de relaciones sólidas de trabajo e interpersonales.

1.2.1 El alineamiento estratégico en el proceso de cambio

Un importante aspecto a considerar dentro del proceso de cambio es el lugar que ocupan los tres niveles del sistema de decisiones de la organización, dígase el estratégico, táctico y operativo tienen que estar integrados en la gestión del cambio como se muestra en la Figura 1.2.

Como se observa el nivel estratégico define hacia dónde va el negocio y para qué se realiza el cambio; implica reformulación de la visión y la misión, adecuando la organización a la dinámica del entorno, estableciendo los objetivos y estrategias a largo plazo; aquí las decisiones son pocas y tienen cierto carácter irreversible. El nivel táctico dispone y orienta las fuerzas y recursos hacia el cumplimiento de la misión y la visión alineando los sistemas, estructura, procesos y personas a la estrategia y en el operativo es donde se materializan el desempeño y los resultados, donde se produce el cambio individual y de grupo.

La ausencia de una integración de estos tres niveles constituye una de las principales razones por las fracasan los cambios porque se obvia, la importancia de traducir el cambio estratégico en detallados planes de recursos, factores críticos de éxito y tareas claves y tampoco se logra comunicarlo mediante los aspectos cotidianos y simbólicos de la organización [39][95], evitándose así garantizar la continuad del cambio pues se establece qué cambiar pero no el cómo, cuándo y quiénes han de hacerlo.

En correspondencia, el constante cambio de escenarios conlleva a anticipar que el alineamiento estratégico, se ha convertido en un aspecto esencial de la gestión del

SISTEMA DE DESICIONES DE LA EMPRESA			
NIVEL DE DECISIÓN	TIPO DE DECISIÓN	SISTEMA JERÁRQUICO DE LAS DE DECISIONES	PROPÓSITO DEL NIVEL DE DECISIÓN
NIVEL I	Decisiones Estratégicas	Cumbre Estratégica	Rumbo estratégico, Misión, Visión, Objetivos, Estrategias
NIVEL II	Decisiones Tácticas	Nivel Medio	Disponer, priorizar y asignar recursos
NIVEL III	Decisiones Operativas	Núclec Operativo	Materializar los resultados y el desempeño

Figura 1.2 Sistema de desiciones de la empresa [Elaboración propia]

cambio, así como una base fundamental para la subsistencia y el logro de los resultados esperados por la organización.

El alineamiento estratégico ya que le permite a los directivos de cualquier nivel de la organización la capacidad de: sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades de negocio, procesos y departamentos funcionales, a la visión y estrategia de la organización, eslabonar el trabajo diario de todos los empleados al logro de los resultados claves de la organización, orientarse completamente hacia las necesidades de los clientes, trabajadores, proveedores y comunidad; además de integrar los procesos del área de recursos humanos hacia la estrategia de la organización para potenciar el alto desempeño.

El Alineamiento Estratégico vincula a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso de vinculación, hasta el nivel del trabajador, de tal forma de asegurar que el trabajo, actuaciones, decisiones y el comportamiento diario de todos los trabajadores esté directamente ligado a apoyar la estrategia de la organización [71] [95].

En esta vinculación de todas las personas hacia la estrategia, se necesita de procesos de comunicación en doble vía, negociación, trabajo en equipo, coordinación, involucramiento y compromiso personal entre directivos y trabajadores.

El alineamiento estratégico incluye cuatro etapas identificadas que una organización debe atravesar antes de poder vincular eficientemente todas las áreas de la organización a su estrategia las cuales son:

1. Enfoque funcional
2. Alineamiento horizontal o sincronización
3. Alineamiento vertical o cascadeo
4. Integración.

En la primera etapa denominada enfoque funcional, cada una de las áreas y procesos de la organización trabajan aisladamente para lograr sus propios objetivos y metas, muchas de las cuales se dirigen hacia direcciones completamente opuestas a las requeridas para apoyar el logro de una visión y misión común de la organización, lo cual implica una suboptimización del desempeño ya que el trabajo carece de una clara dirección, creando barreras y feudos.

Este enfoque funcional, es causado principalmente por la ausencia de una clara estrategia diferenciadora, de la falta de una visión y misión comunes para todos, ausencia de alineamiento horizontal y principalmente por la estructura, el pensamiento y el enfoque funcional, jerárquico, departamentalizado, tan ampliamente utilizado por las organizaciones de hoy.

En la segunda etapa ya la organización ha vencido el pensamiento funcional y pasa al alineamiento horizontal que significa sincronizar a todos los procesos de la Cadena de Valor de una organización, hacia el logro de la estrategia y propuesta de valor para los clientes, empleados y accionistas. Aquí la organización empieza a trabajar como un verdadero equipo o sistema integrado, principalmente al alto nivel de dirección. Cada uno de las unidades de negocio, departamentos y áreas trabajan para lograr metas comunes o metas del sistema. De esta forma se inicia un proceso de optimización de recursos que contribuye a elevar el desempeño.

La tercera etapa se presenta cuando se despliega cada uno de los procesos ó departamentos funcionales hacia los trabajadores a todos los niveles y funciones de la organización, para garantizar que su trabajo diario contribuya al logro de dicha estrategia. Esta vinculación de todas las personas hacia la estrategia de la organización, debe garantizar que la estrategia se convierta en parte fundamental del trabajo diario de todas las personas, cumpliendo así el principio de que la estrategia para poder ser implementada y conseguida debe ser un trabajo de todos, en todas las áreas, todos los días.

Finalmente, en muchas de organizaciones se necesita dar un paso adelante del alineamiento interno al alineamiento externo. Este se da cuando se vinculan a la estrategia de la organización, a los proveedores, distribuidores, intermediarios y

actores claves de la cadena de suministro [3][71][91][95] . Para dar este paso, se necesita no sólo coordinar y sincronizar esfuerzos internos, sino más importante aún, hacia el exterior de la organización y vincular los planes, objetivos, metas, recursos y operaciones de los proveedores e intermediarios claves, con los de la organización, para lograr de esta forma la preferencia del cliente y una ventaja competitiva única.

En este momento es importante definir que una cadena de suministro es una red global usada para suministrar productos y servicios desde la materia prima hasta el cliente final a través de un flujo diseñado de información, distribución física y efectivo [3].

Entonces la forma de encarar los negocios hoy, necesita de un enfoque más allá de la frontera de las cuatro paredes de la empresa, para trabajar en equipo con clientes y proveedores y mejorar la relación costo-servico como una cadena, no como una empresa aisladamente, transladando beneficios a los consumidores finales. Todo esto determina la importancia de la integración entre empresas como el punto vital más importante en la Administración de las Cadenas de Suministro.

Pero integrar una cadena va mas allá de conectar empresas se deben tener en cuenta cuatro tipos de integración que usados a la vez, determinan el nivel y por ende la capacidad de una empresa para optimizar sus cadenas de suministro, estos son:

1. La integración funcional de las actividades de Compras, Manufactura, Transporte, Manejo de inventarios, y Almacenamiento.
2. La integración espacial a lo largo de la dispersión geográfica de proveedores, centros de distribución y clientes.
3. La integración inter-temporal de las actividades de planeación Estratégica, Táctica y Operativa de cada empresa y en conjunto de cada cadena.
4. La Integración Empresarial que comprende los planes de cadena de suministro como tal, los planes de Mercadeo y Ventas, y los planes financieros.

Es en este punto de alineamiento, es cuando se maximiza el desempeño de la organización y se logran resultados impredecibles. Este nivel de alineamiento se consigue a través de planeación cooperativa, mejoramiento conjunto del desempeño e intercambio electrónico de información en tiempo real, de manera de que todos los entes de la cadena de suministro visualicen el desempeño crítico en cada punto de la cadena.

Como se puede observar en este proceso de búsqueda de alineamiento interno y externo, la organización pasa de un enfoque de “apaga fuegos”, hacia un completo alineamiento horizontal y vertical y posteriormente a la integración. Sin embargo, como un proceso, el alineamiento es susceptible de mejorarse continuamente, a través del uso de mediciones claves del desempeño y ciclos de aprendizaje, tanto operativos,

estratégicos y humanos. Para que este cambio se logre dar, en primer lugar, es necesario alinear a la organización tanto horizontalmente, como verticalmente.

Precisamente el Modelo para gestionar integralmente el proceso de perfeccionamiento empresarial en las empresas cubanas, que se expone en la Figura 1.3 que considera como un aspecto esencial el alineamiento estratégico, al incorporar las iniciativas de cambio más importantes al proyecto estratégico de la organización, que posteriormente son traducidos en objetivos y acciones medibles materializadas en el trabajo del día a día, permitiéndoles centrar los recursos en los procesos que son estratégicos en el desempeño.

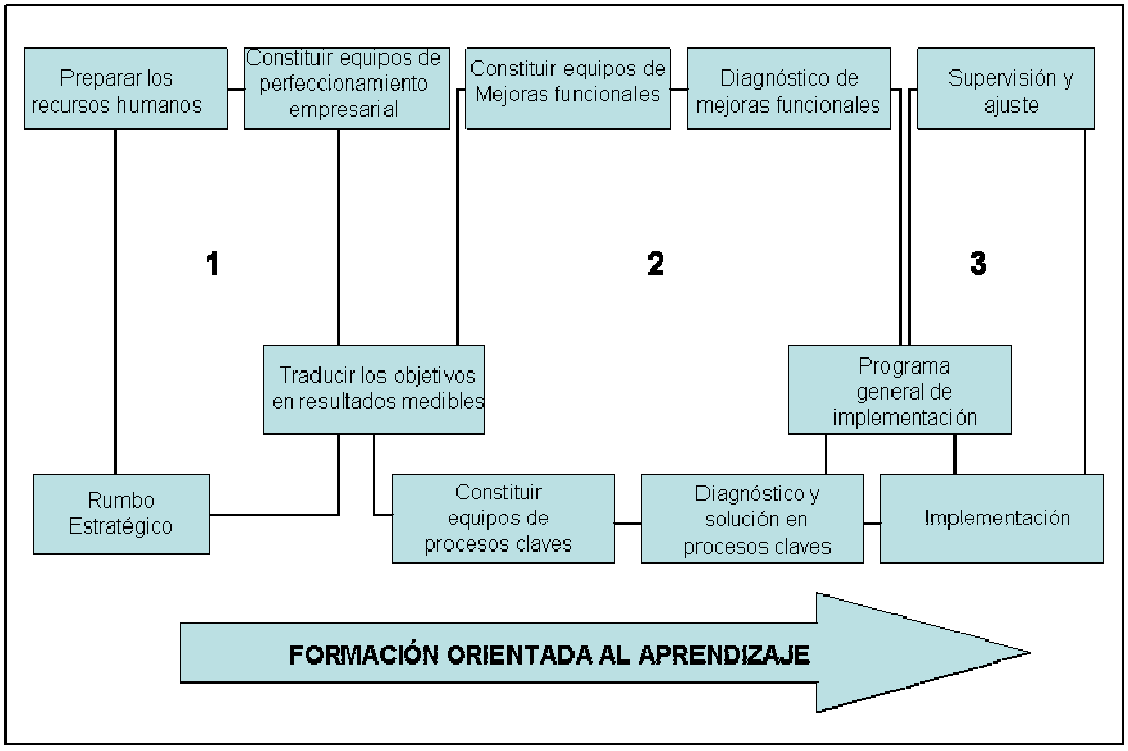


Figura 1. 3 Modelo para gestionar integralmente el proceso de perfeccionamiento empresarial en empresas cubanas. Fuente: [4].

Su base de análisis es el enfoque de sistema que permita estudiar todos los elementos vistos en su globalidad, no solo interna sino también en relación con su entorno; como se observa contiene tres circuitos, uno estratégico donde se establece el rumbo estratégico, alineado con el táctico donde se implanta la estrategia con un análisis estructural basado en los procesos y el circuito operativo que incluye el control, retroalimentación y el impacto, considerando el cambio como un proceso de formación constante y orientado al aprendizaje.

La plataforma considera incorporar todas las iniciativas de cambio al proyecto estratégico y que posteriormente se traduzca en objetivos y acciones concretas en el plan anual, lo cual permite centrar los recursos en los procesos que son esenciales para la organización, alienta la cooperación, elimina actividades innecesarias que no

agregan valor al cliente, donde las áreas funcionales aportan las competencias que necesitan esos procesos para su funcionamiento efectivo; pero para ello el sistema de decisiones como rector del proceso de dirección tiene que estar integrado.

En consecuencia para lograr el éxito en la gestión del cambio las metas estratégicas, tienen que estar ligadas a la visión y desplegadas en forma de cascada a los procesos y áreas funcionales hasta llegar al puesto de trabajo traducidos en objetivos concretos, apoyados en relaciones transversales con sistemas de gestión sustentados en la comunicación, el aprendizaje continuo y el reconocimiento.

En correspondencia, se presentan nuevas exigencias y paradigmas en las organizaciones que deberán aprender a desarrollar su capacidad de transformación encaminada a potenciar la flexibilidad a través del cambio de su cultura, haciéndose más ágil y adaptable, capaz de actuar con rapidez para así obtener una ventaja en cuanto a oportunidad y rendimiento, porque si el cambio dentro de la organización es más lento que la velocidad con que cambia el entorno el fracaso es inevitable.

En consecuencia, las nuevas tendencias en la gestión cambio van dirigidas en a la búsqueda de la flexibilidad que no es más que la capacidad de la organización para ajustarse a circunstancias operacionales imprevistas [10][11][51], lo cual se ha convertido en un factor crítico de éxito en el nuevo mundo de los negocios, y alcanzarla significa que la organización puede superar a sus competidores al ofrecer una gama más amplia de productos a sus clientes, puede soportar fluctuaciones de producción con menores costos, introducir nuevos modelos o modelos mejorados más rápidamente y además es capaz de acomodar entregas urgentes con más facilidad, sin afectar el ritmo normal de entrega, y cumpliendo los compromisos en el tiempo pactado.

1.2.2. La gestión del cambio y el liderazgo

La importancia creciente que tiene el desarrollo de capacidades de liderazgo en los que ocupan cargos de dirección en la actualidad vine determinada por la velocidad que han adquirido los cambios que se producen en el entorno de las organizaciones.

El impacto de las nuevas tecnologías de producción y comercialización, el desarrollo de las telecomunicaciones y de los medios y técnicas de procesamiento de la información, el surgimiento del comercio electrónico, la globalización de los mercados y de los sistemas financieros, la agudización de la competencia en los mercados, las mayores exigencias de los clientes, entre otros factores, han creado un entorno muy diferente.

En estas condiciones, las capacidades de liderazgo, pasan a un primer plano en el sistema de habilidades que debe poseer y desarrollar un directivo.

Es así que las mejores pruebas de carácter empírico de que se dispone, indican que crear un programa de cambio suele exigir el conocimiento de cantidades ingentes de información sobre múltiples aspectos internos y externos de la empresa como productos específicos, tecnologías, mercados y personas. Sin estos conocimientos es imposible lograr buenas visiones y estrategias inteligentes o juzgar si las visiones y estrategias sugeridas por otras personas tienen algún sentido. Además, es necesario tener una mente perspicaz, una capacidad de análisis razonable, posibilidades de pensar estratégica y multidimensionalmente y un buen criterio empresarial para sintetizar toda esa información en un programa correcto de cambio.

Los encargados de generar el cambio deberían ser capaces de desarrollar una visión para el estado del futuro; contagiar de energía a su personal en el esfuerzo cotidiano por alcanzar esa visión; y deben contar con la resistencia y la fortaleza necesarias para conducir el cambio hacia su próximo nivel.

En la bibliografía se recogen tantas definiciones de liderazgo como autores abordan el tema. El tal sentido, el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de las metas [86]; es el proceso de dirigir e influir en las metas de un grupo [83]; es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación a la consecución de objetivos específicos [7].

Varias definiciones acerca del término las aportan los autores [10][12][17][52]. En ella se indica que el liderazgo implica influir sobre los demás utilizando diferentes métodos de forma responsable, ofreciendo información oportuna a los seguidores para la toma de decisiones consciente, encerrando en sí mismo los valores de quienes lo ejercen.

Las personas que practican el liderazgo tienen como tarea fundamental, anticiparse a los cambios, en forma particular o en equipo, asumir riesgos [24][117][118].

El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es a través de los diversos estilos del liderazgo. En el Anexo 2 se presenta una tabla con las características de los estilos más tradicionales y sus implicaciones para la gestión. Sin embargo, las condiciones en que se desempeñan las organizaciones en la actualidad exigen de nuevas prácticas del liderazgo, que rompe en alguna medida con las concepciones tradicionales, pero que se orienta más a las necesidades de la presencia de las relaciones transversales y horizontales, al desarrollo de sinergias y vínculos ínterorganizacionales, al desarrollo de valores compartidos por todos los miembros, aunque que no deja de ser un desafío para las organizaciones [10].

En correspondencia, las nuevas prácticas en las organizaciones requiere de un liderazgo no sólo en la cumbre sino a través de toda la organización; es denomina

liderazgo integrador ubicuo, donde las personas trabajan por aumentar su capacidad para convertirse en miembro responsable de equipos, hacer conexiones, crear sinergias que rompan las fronteras organizacionales y desarrollarse a sí mismo como líderes [10]. Desde esta perspectiva cada persona en cualquier parte de la organización es capaz de ejercer el liderazgo, de lo que se trata es de desarrollar las habilidades y capacidades necesarias y ponerlas en función del desarrollo de la organización.

La gestión del cambio en la actualidad exige que todos los miembros de la organización participe en el liderazgo; se necesitan líderes que puedan combinar los diversos talentos, perspectivas y constituyentes en un todo dinámico integrado. Por esta razón las organizaciones demandan líderes que escuchen, faculten a otros, creen confianza, fomenten relaciones, negocien colaborativamente, y resuelvan conflictos.

El liderazgo ubicuo se requiere porque las organizaciones necesitan dirigentes que personifiquen un claro compromiso claro con los valores, la ética y la integridad, que inspiren colaboración, apoyen la interacción honesta, fomenten relaciones de confianza; y alienten la autodirección y las alianzas estratégicas. Cada uno en las organizaciones democráticas necesita estar vinculado por el diálogo, de manera que puedan escoger inteligentemente el rumbo correcto y hacerse responsable por los resultados que producen [10].

Es tradicional en la literatura la recomendación de utilizar en el proceso de cambio el Modelos de las 7S; a través de él se puede ver que una transformación democrática en cualquiera de las otras Ss, sean valores compartidos, sistemas, estructuras, estrategias, estilos o personal, necesitará una transformación similar en las habilidades especialmente en liderazgo. Mientras que las habilidades de liderazgo pudieran parecer primariamente tomar acciones unilaterales, tomar decisiones estratégicas, hacer cumplir las reglas disciplinarias, o promulgar políticas y procedimientos, las habilidades de liderazgo consisten en desarrollar la capacidad de los demás para ejercitar esas habilidades por sí mismos.

El liderazgo ubicuo demandado por la gestión del cambio debe crear capacidad y hacer conexiones entre planificadores e implementadores, responsabilidad y posibilidad, realidad y sueños, orden y anarquía. Fomentan puentes entre ideas dispares, potencialmente conflictivas y no relacionadas, procesos e individuos. Sintetizan los diferentes puntos de vista, teorías, orientaciones y descubrimientos, activan programas innovadores, y crean sinergias que inspiran resultados extraordinarios.

Todo ello exige tiempo y energía porque es preciso detallar cómo se materializa el cambio, cómo se debe manejar la complejidad y la incertidumbre del personal en

beneficio del cambio y, finalmente, es necesario unir la energía y el entusiasmo de los miembros de la organización con los esfuerzos de cambio.

Los líderes necesitan demostrar que es posible lograr los objetivos de la empresa. Es necesario que estén convencidos acerca de la idea principal y que sean entusiastas de ella, para conseguir convencer a los grupos de trabajo.

De la misma manera, el líder debe conseguir un buen ambiente, donde las relaciones fluidas sean la norma. Es necesario incitar a que se compartan las experiencias en cada nivel de la organización. Debe abandonarse la vieja idea de que los líderes tienen que controlar, cambiándola por la de que deben facilitar el trabajo, animar y vitalizar el grupo y a cada individuo del grupo, reconocer las adquisiciones personales y el éxito.

En relación a los subordinados, debe saber cómo motivar al grupo de trabajo, para ello, tiene que establecer una atmósfera de confidencialidad, entonces el grupo estará dispuesto a asumir las tareas que el gestor delegue.

En correspondencia, el liderazgo para cambio implica visión de largo plazo, orientación hacia el futuro, el análisis profundo de los problemas, y la captación de oportunidades; significa centrarse en principios, valores y propósito que trascienden el día a día.

Las empresas exitosas muestran una marcada visión de largo plazo la que es comunicada por sus líderes a sus miembros y compartida por todos. Comprometidos entonces con esa visión, priorizan decisiones que redunden en el de largo plazo, aún cuando pueda tener consecuencias adversas para los resultados inmediatos.

También evalúan constantemente su desempeño, el resultado de su estrategia y el aprendizaje porque una fuerza de trabajo educada, entrenada y motivada es un prerrequisito para comenzar a implementar nuevas prácticas que tienden a mejorar aún más la posición de la empresa.

En este sentido la orientación del liderazgo a los equipos de trabajo, en lugar de a los individuos aislados es fundamental para obtener soluciones más integrales y, por tanto, permanentes el problema que se afronta o desafío que se emprende, y además de permitir a los integrantes del equipo comprender las necesidades y restricciones que enfrentan otras áreas de la empresa.

Y es que proporcionar un liderazgo efectivo no es tarea fácil, al menos en puestos importantes, teniendo en cuenta en cada nivel de dirección se requiere de un conocimiento y comportamiento diferente de los líderes. Depende de qué tan cerca están del núcleo operativo y qué tan alejados de las decisiones estratégicas. En correspondencia existen según Kotter [52] algunos de los requisitos para un liderazgo efectivo en puestos de alta dirección y en los mandos intermedios en organizaciones empresariales.

Requisitos para un liderazgo efectivo en la alta dirección

1. Conocimientos del sector industrial y de la organización: significa poseer un vasto conocimiento del sector industrial (mercado, competencia, productos, tecnologías).
2. Relaciones en la empresa y en el sector industrial. Implica un conjunto de sólidas relaciones en la empresa y en el sector industrial.
3. Reputación e historial en una vasta gama de actividades.
4. Potencial y habilidad.
5. Agudeza mental capacidad de pensar de forma estratégica y multidimensional.
6. Sólida habilidad para relacionarse con otras personas (capacidad para desarrollar rápidamente buenas relaciones de trabajo, compatibilidad, sensibilidad ante las personas y la naturaleza humana.
7. Valores personales.
8. Alto grado de honestidad.
9. Motivación.
10. Alto nivel de energía.
11. Fuerte impulso rector, una necesidad de poder y de realización basada en la confianza en sí mismo.

Requisitos para un liderazgo efectivo para los mandos intermedios e inferiores

1. Comprender el contexto, entender lo que exige su trabajo concreto.
2. Mantener buenas relaciones que vayan más allá de las que marca la propia jerarquía formal.
3. Buen historial y buena reputación de credibilidad.
4. Se requiere un mínimo de capacidad intelectual y personal.
5. La honestidad es importante, por las mismas razones que en los puestos de mayor importancia.
6. Disponer de un mínimo de energía y de deseos de actuar como líder.

Todos estos requisitos implican un directivo que pasa de la autoridad, como factor de disciplina, al liderazgo, como elemento movilizador; de “dirigir a los hombres” a “dirigir con los hombres”; de pasar a considerar al hombre un participante clave del proceso, de la motivación, muchas veces manipuladora, a la creación de un sentido de pertenencia, de la delegación, al empowerment. [52]

De esa manera se pueden evitar muchos errores que cometen los líderes en los procesos de cambio organizacional, errores que muchas veces conllevan al fracaso de dichos procesos.

Errores del liderazgo más frecuentas en los procesos de cambio.

1. **No despertar una suficiente sensación de urgencia**. Casi todos los esfuerzos de cambio que tienen éxito comienzan cuando las personas comienzan a considerar seriamente la situación de la empresa. Si no se la motiva, la gente no ayuda y el esfuerzo no conduce a ninguna parte. Esto sucede cuando se subestima lo difícil que resulta sacar a los demás de donde se sienten cómodos y creen que lograron transmitir una suficiente sensación de urgencia.
2. **No crear una coalición conductora suficientemente fuerte.** Es frecuente que los grandes programas de renovación los inicien solamente una o dos personas. En los casos que han tenido éxito, la coalición que lidera el cambio crece a lo largo del tiempo. Se dice que un gran cambio es imposible a menos que la alta dirección de la organización lo apoye activamente. Pero, los cambios requieren mucho mas que eso, además del jefe principal es necesario que participen varios miembros de la dirección. Aquí desempeña un papel esencial la experiencia que exista de trabajo en equipo.
3. **Carecer de una visión.** Una visión va siempre más allá de las cifras típicas de los planes a mediano y largo plazo, es algo que sirve para tener una idea clara de la dirección en que debe moverse la organización.
4. **No transmitir la visión**. El cambio es imposible a menos que muchas personas de la organización estén dispuestas a ayudar a producirlo. Pero ningún trabajador estará dispuesto a sacrificarse, a menos que crea en la posibilidad de un cambio útil. Sin una gran cantidad de comunicaciones que inspiren confianza y comprometa a las personas no se podrá lograr el objetivo del cambio. Por tanto uno de los puntos más importantes es la comunicación y el diálogo. Se habla de comunicación en el sentido de un mensaje compartido, donde las personas se escuchen, unas a otras.
5. **No planificar ni producir avances intermedios de forma sistemática**. El cambio de verdad requiere tiempo, y el esfuerzo de renovación corre el riesgo de perder ímpetu si no existen metas a corto plazo cuyo alcance pueda celebrarse. Las personas pierden entusiasmo si no ven avances positivos intermedios.
6. **Cantar victoria antes de tiempo**. Hasta que los cambios no penetren profundamente en la cultura de la organización, lo cual es un proceso que tarda algún tiempo, hasta cinco años, no se debe caer en la complacencia, cuando se obtienen ciertos avances, los líderes eficaces aprovechan la credibilidad

provista por los triunfos intermedios para abordar problemas todavía más grandes.

7. **No amarrar los cambios a la cultura organizacional.** Puede decirse que el cambio es permanente cuando llega a ser la manera como se hacen las cosas. Mientras los nuevos tipos de conducta no se traduzcan en normas sociales y valores compartidos, se pierden tan pronto desaparece la presión de cambiar.

De todo esto se infiere que el liderazgo requiere de audacia para que los trabajadores aprendan nuevas habilidades y conductas en el trabajo, para lograr la colaboración, y para tomar responsabilidades administrativas más amplias. Se requiere audacia para intentar estrategias ambiciosas y no demostradas, para trabajar la confianza y la dirección más que nunca entre personas de niveles inferiores en la organización, para tomar riesgos con líderes no experimentados y manejar los temores de las personas así como de ellos mismos. Y se requiere audacia para que los líderes de mandos medios, dé el gran salto desde sus roles de largo plazo, económicamente seguros como procesadores de información y de órdenes, hacia tareas breves como las de ser instructores, facilitadores, defensores y solucionadores de problemas, cada una de las cuales con un propósito empieza y se termina. [52][61]

Para dirigir a las personas durante periodos de cambio es fundamental que los líderes sepan manejar sus propias dudas a medida que se desempeñan y cambian pero, a diferencia del resto de los trabajadores ellos deben ir primero. Deben mostrar el camino. Inevitablemente, los esfuerzos de cambio personal de los líderes son más visibles y, justos o no, mantienen un estándar más elevado de constancia y esfuerzo. El cambio sólo es cambio cuando se lleva a la práctica, esto siempre se aplica a los líderes. [12][82]

1.3. El aprendizaje continuo como factor clave en la gestión del cambio

La corriente humanista de la administración, al combinarse con la teoría general de sistemas y la teoría de la información, propició el desarrollo de la teoría del aprendizaje organizacional, que aunque los primeros trabajos en torno al década de los 60 del siglo XX, es en los noventa donde se produce su proliferación en la literatura, centrando su atención en el estudio del aprendizaje en el plano organizativo, asumiendo la relación existente entre éste y los distintos aspectos de la gestión empresarial [10][66].

Son múltiples los autores que abordan el tema con profundidad y ajustado a las nuevas exigencias de la gestión de los negocios en la actualidad. Peter Senge (1992), quizás uno de los más conocidos y plantea: “A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos, a través de él percibimos, ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida”[76].

Al introducir el concepto de aprendizaje en el campo empresarial este mismo autor plantea, que se pueden construir organizaciones inteligentes donde las personas expanden continuamente cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento y las personas continuamente aprende a aprender en conjunto [76].

Para edificar una organización con capacidad de aprendizaje, Senge considera fundamental la puesta en práctica de una serie de principios que denomina "Disciplinas del Aprendizaje" [76]. Éstas se exponen a continuación:

- Dominio Personal: es la disciplina clave del crecimiento y el aprendizaje individual. Las personas con alto dominio personal expanden continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida. El dominio personal permite al individuo aclarar y replantearse continuamente su visión personal, orientando la creación de su futuro.
- Modelos Mentales: son asunciones o esquemas de pensamiento que modelan los actos de los miembros de una organización. En la Organización Inteligente no se procede solamente al perfeccionamiento de los "modelos mentales" imperantes, sino que además se acomete el cuestionamiento y modificación de los mismos.
- Construcción de visión compartida: en la organización con capacidad de aprendizaje debe existir un ideal compartido que aglutine las energías individuales de sus miembros integrantes y oriente la acción colectiva en una dirección común. Asimismo, en el seno de una organización creativa, este ideal sirve de vínculo de unión de la disparidad de iniciativas emergentes en la misma e impregna de coherencia al conjunto. La visión compartida constituye el mecanismo principal que posibilita mantener la unidad en la diversidad que sostiene toda entidad creadora. Asimismo, asegura el logro del compromiso necesario por parte de los miembros de la organización, para garantizar dicha unidad.
- Aprendizaje en Equipo: el aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para lograr los resultados que sus miembros desean realmente. La idea de aprender en equipo se fundamenta en la premisa de que el aprendizaje sólo puede producirse a través de la confrontación e intercambio de experiencias entre los individuos que conforman un colectivo determinado. El vehículo fundamental para que este intercambio se produzca es el diálogo.
- Pensamiento Sistémico: es la disciplina fundamental e integradora de las demás. Estas últimas tienen que ver con los comportamientos individuales y

grupales que, dentro de la organización, favorecen el aprendizaje de los individuos y grupos integrantes de la misma. Sin embargo, si su integración no es posible, resultan estériles en la construcción de una Organización Inteligente. Dicha integración se consigue a través de la adopción de una perspectiva sistémica que permita aglutinar los resultados del aprendizaje derivado del trabajo en equipo, y de la práctica del dominio personal y el replanteamiento de sus "modelos mentales" por parte de los miembros individuales de la organización.

Es evidente que el aprendizaje continuo desempeña un papel fundamental en el éxito de la gestión del cambio en la actualidad así lo reflejan Swieringa y Wierdsma [1]. El trabajo realizado por estos autores es muy interesante y rico, al clarificar distintos aspectos asociados al aprendizaje organizativo.

Estos autores refieren el aprendizaje organizacional referido al cambio de comportamiento organizacional, como un proceso de aprendizaje colectivo. Un proceso de aprendizaje tiene lugar en interacción con varias personas y a través de la interacción entre varias de ellas. Como es obvio, una organización sólo puede aprender porque sus miembros lo hacen; si no hay un aprendizaje individual no puede haber uno organizacional.

Por otra parte, una organización no aprende de manera automática cuando los individuos que están dentro de ella aprenden algo. El aprendizaje individual es una condición necesaria pero no suficiente para el cambio organizacional.

El cambio organizacional aparece cuando colectivamente se empiezan a hacer las cosas de distinta manera. En suma, el aprendizaje colectivo, es de hecho equivalente al cambio organizacional. Al cambiar la conducta de una organización, en el sentido institucional, ésta también cambia.

Esta visualización del aprendizaje organizativo supone comprender el cambio organizativo de un modo distinto al que es entendido en el seno de las organizaciones. En efecto, en éstas los procesos de cambio se ajustan a un modelo planificado, según el cual, existe una absoluta separación entre la fase de diseño o planificación del cambio, y la fase de implantación del mismo. De acuerdo a este modelo, todo proceso de cambio organizativo se divide en dos partes: una primera parte, en la que el cambio es esbozado o programado, ésta es la etapa de pensamiento; y una segunda parte en la que el cambio diseñado se implanta, ésta es la fase de la acción.

En la fase de implantación, se produce un cambio en la conducta de la organización al que acompaña un proceso de desaprendizaje-aprendizaje, desaprendizaje de las viejas conductas y aprendizaje de nuevas formas de comportamiento. El aprendizaje es una consecuencia derivada del cambio organizativo., el cambio organizativo se

plantea en términos muy diferentes en el seno de las organizaciones con capacidad de aprendizaje [1][22][28].

En estas últimas, el cambio no se produce de acuerdo al modelo planificado, sino que la planificación e implantación están integradas, lo que significa que pensamiento y acción están, asimismo, integradas. En este caso, la organización no fija una meta y, a continuación, actúa para llegar a alcanzarla. Por el contrario, aquélla actúa, aun cuando no se conozca con precisión cuál es el punto de destino o meta final. Esto es, la organización decide cambiar, a pesar de que no se haya definido con absoluta precisión *a*

priori cómo debe ser su estado final, y modifica su comportamiento, actúa, y, como consecuencia de ello, aprende. Al cambiar su comportamiento la organización aprende y, a su vez, el aprendizaje impulsa la adopción de nuevos comportamientos. El aprendizaje no sigue al cambio, sino que cambio y aprendizaje van unidos y se estimulan mutuamente.

Ambos autores coinciden con el criterio de especialistas en estrategia, que consideran que la estrategia se va configurando poco a poco, como repuesta a una situación en evolución, donde existe una inseparable conexión entre pensamiento y acción [84][109].

Es evidente que el aprendizaje organizacional aumenta la capacidad estratégica y mejora el rendimiento de la organización, pero ello depende en gran medida de que los líderes puedan mostrar cada vez un desafío y brindar apoyo, a fin de crear un ambiente que estimule los procesos de aprendizaje donde el centro de la atención no sea qué se aprende sino, qué se cambia [31][55].

Las organizaciones tienen capacidad de aprender gracias a los individuos que la componen. De esto no hay duda. Por lo tanto, los problemas del aprendizaje organizacional van a estar muy correlacionados con los problemas de los propios individuos de aprender y de tener una visión global de su aportación y participación en el entramado organizativo.

En correspondencia, el énfasis del aprendizaje está en el cambio. No hay aprendizaje sin cambio. Este enfoque está impreciso en los programas de capacitación tradicional, donde el énfasis está en enseñar y cómo enseñar y no en para qué sirve lo enseñado y lo que es más importante, si se presentó aprendizaje como resultado de la enseñanza. Es decir, qué cambios reales en el entorno interno de la empresa se facilitaron con la capacitación.

En este sentido es importante señalar que las evaluaciones de los procesos de capacitación, cuando las hay, se limitan a temas como: cumplimiento de expectativas, cumplimiento de objetivos, claridad de las presentaciones, adecuación de la

metodología y logística. Pocas veces a establecer si la capacitación es o no aplicable al trabajo, más allá de un si o no. Adicionalmente, rara vez se proponen planes de acción para generar cambios adaptativos o generativos del entorno laboral. Es decir, el énfasis está en capacitación y no en aprendizaje organizacional. Para que la capacitación garantice el aprendizaje organizacional, no puede ser masiva y descontextualizada.

El aprendizaje organizacional puede ser posible a través de la capacitación, sólo sí existe un ejercicio disciplinado sobre el alcance de los contenidos en relación con procesos de cambio. Hoy es posible aprender dentro de la empresa o entidad, si existe la cultura del compartir, entendida como el intercambio de información y conocimiento. Desafortunadamente, aunque para unos compartir es una oportunidad de desarrollo, para otros es un riesgo asociado a la pérdida de poder.

En consecuencia este ambiente de aprendizaje y compartir conocimientos debe ser promovido desde la alta gerencia y no sólo con palabras, sino con comportamientos que se conviertan en modelos para todos los trabajadores.

Las empresas enfrentan una situación caracterizada por recursos disminuidos, esta es una oportunidad para promover ambientes de aprendizaje, que a la luz de una misión de la empresa, faciliten personas interactuantes e interdependientes, dispuestas a compartir conocimiento, observar e imitar buenas prácticas, recibir y dar retroalimentación, de tal forma que aprendizajes individuales se conviertan en aprendizajes colectivos. Ambientes en donde el diálogo sea herramienta para la creación de conocimientos que agregue valor a las organizaciones.

1. 4 Conclusiones del capitulo 1

El aumento de la complejidad del entorno y su impacto en las organizaciones ha provocado que la gestión del cambio se haya convertido en uno de los principales retos que enfrentan las organizaciones en la actualidad.

Las nuevas tendencias y características de la gestión del cambio en las empresas buscan lograr una mayor flexibilidad que facilite y una respuesta rápida al mercado como factor crítico de éxito para lograr la competitividad.

Capacidad de los líderes para conducir los cambios es esencial para **lograr** buenos resultados**,** creando estabilidad organizativa y mejora permanente, constituyendo esto una clave para el éxito.

El aprendizaje organizacional favorece el desarrollo de organizaciones inteligentes, capaces de crear, desarrollar, difundir y explotar el conocimiento para incrementar su capacidad innovadora y competitiva.

Una gestión de cambio efectiva exige de un alineamiento estratégico de todo el potencial de la organización, vinculando a las diversas unidades y departamentos

hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso de vinculación hasta los trabajadores para asegurar un alto impacto y efectividad en el uso de sus escasos recursos.

CAPÍTULO II. EL DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN EL INRE

Objetivos del capítulo:

1. Exponer la concepción metodológica del procedimiento para la gestión del cambio en la organización objeto de estudio.
2. Desarrollar el contenido del procedimiento a través de sus diferentes etapas.

2.1 caracterización del Instituto Nacional de Reserva Estatal de Cienfuegos.

La mayoría de los estudios realizados sobre la gestión del cambio demuestran la importancia de considerar las particularidades internas de una organización en su vinculación interna con el entorno en el momento de concebir una determinada manera de transitar del estado actual al estado deseado.

En el presente epígrafe se realiza un análisis descriptivo del Instituto Nacional de la Reserva Estatal de Cienfuegos, objeto de estudio de la presente investigación lo que permite un conocimiento general de dicha organización.

El 20 de julio de 2005 fue creado el Instituto Nacional de la Reserva Estatal como organismo de la Administración Central del Estado con sus dependencias en diferentes territorios del país.

Esta organización fue creada con el propósito de dirigir, ejecutar y controlar la política del estado y el Gobierno en cuanto a las reservas materiales, las cuales constituyen las únicas legalmente aprobadas, a partir de entonces en las empresas sólo existen inventarios mínimos operacionales que garanticen la continuidad de la producción y los servicios, evitando así el uso constante de reservas; estas existencias mínimas son ajustadas en cada empresa en coordinación el INRE con el MEP.

Las reservas comprenden dos grandes grupos:

1. Las Reservas del Estado (estatales), que incluyen: las reservas estatales y la especiales, destinadas para:
    - Garantizar el desarrollo normal y funcionamiento de la economía nacional.
    - Prevenir y restablecer las consecuencias derivadas de desastres.
    - Fortalecer la capacidad defensiva del país
    - Brindar ayuda internacionalista.
2. Reservas intocables para la defensa que incluyen:
    - Reservas movilizativas, que asegura la continuidad de la producción y los servicios en tiempo de guerra y el orden interior y otras misiones en lo concerniente al MININT y a las demandas territoriales de la lucha armada, la economía y la población, incluyéndose en ellas las reservas

vivas. Estas reservas se acumulan en las entidades sobre la base de no menos del 1% de los recursos incluidos en las nomenclaturas aprobadas que reciben y son financiadas por el presupuesto asignado por el estado a las propias empresas, tanto en moneda nacional como en CUC. El financiamiento y acumulación de las reservas vivas tienen sus propias regulaciones.

- Las reservas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias destinadas al aseguramiento multilateral de la lucha armada.

Una parte de las reservas se almacenan y conservan protegidas y desconcentradas en Bases de Reservas Estatales, el resto son ubicadas, protegidas y desconcentradas en entidades de la economía, las que fungen como depositarios responsabilizados.

Los depositarios responsabilizados suscriben un contrato con el INRE, mediante el cual responden por el almacenamiento, conservación, rotación, protección y control de las reservas materiales.

En correspondencia, el INRE en Cienfuegos tiene la tarea esencial de controlar y fiscalizar el estado cualitativo y cuantitativo de las reservas estatales y como condición indispensable exige a los depositarios responsabilizados la firma de un contrato que constituirá el instrumento legal para comprometer a los organismos que responden por ellas con su conservación, rotación y control. En correspondencia tiene establecida su estrategia que considera la misión, visión, objetivos e indicadores de desempeño.

Misión

Dirigir, ejecutar y controlar la política del estado y el gobierno en materia de las reservas estatales además de recepcionar, almacenar, y proteger los medios materiales de las reservas estatales e insumos de nivel central y la Delegación Territorial.

Visión Hasta El 2010

Somos una organización que:

- Garantiza las nomenclaturas establecidas debidamente contratadas y conciliadas con los depositarios responsabilizados.
- Es capaz de garantizar con los volúmenes almacenados el desarrollo y normal funcionamiento de la economía nacional.
- Asegura el restablecimiento con rapidez y efectividad los daños derivados de los desastres naturales.
- Fortalece la capacidad defensiva del país y propicia brindar ayuda internacionalista.

Funciones Específicas

1. Fiscalizar la acumulación de reservas hasta los límites que impongan las capacidades de almacenamiento, conservación, y rotación de los productos.
2. Fiscalizar el estado cuantitativo y cualitativo así como la correcta rotación de las reservas estatales.
3. Recepcionar, almacenar, conservar y proteger los medios materiales de las reservas estatales e insumos del nivel central y Delegación Territorial.
4. Garantizar un elevado nivel político moral en el colectivo de trabajo sustentado en los principios éticos de la revolución.
5. Garantizar la alimentación y consumo social de los trabajadores a través de las producciones propias.
6. Llevar a cabo la contabilidad de los valores acumulados en las reservas estatales y movilizativas, y de las operaciones económicas financieras según el sistema de nacional de contabilidad.
7. Controlar la ejecución de los préstamos, rotaciones anticipadas, cambios de ubicación y liberaciones previa aprobación por las instancias correspondientes y exigir la devolución de los productos prestados en los plazos, volúmenes y calidad establecida.
8. Realizar el control de la ejecución del presupuesto aprobado según su destino, desarrollar con eficiencia el cálculo económico en las actividades que se determine de forma tal que resulten rentables.

Objetivos de trabajo

1. Satisfacer en un 100% la demanda de la economía en el momento, y con la calidad requerida.
2. Incrementar en un 20% las capacidades de almacenamiento de la Reserva Estatal.
3. Garantizar el completamiento del 100% de los inventarios en las nomenclaturas aprobadas para satisfacer las demandas de la economía.
4. Perfeccionar el proceso de Informatización desarrollo de los Sistemas de Comunicaciones del INRE.
5. Fiscalizar la calidad del 100% de los niveles de inventarios destinados a la reserva estatal.
6. Lograr un alto nivel de profesionalidad y rigor de la supervisión de los Controles, Auditorias y la Inspección Estatal.

Los objetivos específicos, junto a los generales del Sistema Empresarial de las FAR, de toda la labor política ideológica a realizar por los cuadros, dirigentes, funcionarios, militantes y dirigentes políticos estará encaminada a asegurar el cumplimiento de la

Resolución No. 9 del Vicepresidente del Consejo de Defensa Nacional sobre el perfeccionamiento de las Reservas Materiales y la elevación constante en la labor preventiva que evite que los productos materiales, en particular los alimentos se deterioren, mediante el cumplimiento estricto de la fiscalización y el control.

Para cumplir con su objeto social el INRE en Cienfuegos dispone de una fuerza laboral que se detalla a continuación:

Categoría Ocupacional	Plantilla Planificada	Plantilla Cubierta
Dirigentes	11	9
Técnicos	10	8
Servicios	36	27
Obreros	51	31
Total	108	75

Tabla: 2.1 Composición de la Fuerza laboral por categoría ocupacional [Elaboración propia]

Otros datos de interés: el 58% de la fuerza laboral es menor de 40 años, el 36% es femenino y el 64% es masculino, el 2% tiene nivel primario, el 35% tiene nivel medio, el 36% tiene nivel medio superior y el 27% nivel superior.

El INRE tiene un modelo de negocios soportado por una estrategia que considera las políticas del estado y el gobierno, que regulan su comportamiento al expresar las exigencias de la economía y la sociedad en materia de reservas estatales.

La gestión se caracteriza por el predominio del enfoque funcional y jerárquico, con una definición clara de los objetivos y funciones en su estructura orgánica, lo cual facilita lograr el esfuerzo sincronizado de la empresa con sus clientes y proveedores, teniendo en cuenta que clientes y proveedores en determinados momentos del proceso se solapan.

Las características de los clientes y proveedores de la empresa sin los cual no puede existir tienen disímiles características en cuanto al nivel de desarrollo tanto de infraestructura tecnológica, de recursos materiales y humanos así como de gestión lo cual complejiza el desarrollo de las relaciones.

En función de este aspecto 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, que ha permitido lentamente pero de manera efectiva dotarla de los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias tanto desde el punto de vista operacional como ejecutivo para cumplir con sus funciones y responsabilidades.

La participación de los proveedores en el desarrollo de las actividades de la empresa, es de gran importancia. Una planificación sincronizada y coordinada con los proveedores constituye un factor crítico de éxito para la organización. El diseño y ejecución de planes se realiza en un escenario en que ambos, empresa y proveedores toman parte de las decisiones estratégicas adoptadas para un periodo. Este accionar ha facilitado enormemente poder dar respuesta adecuadamente a la demanda de la economía ante los desastres naturales y otras contingencias que se han presentado en la economía.

Este trabajo coordinado como un equipo evita incumplir con las entregas a las demandas de la economía. No obstante existen dificultades en la gestión de la información básicamente por problemas tecnológicos y de canales de comunicación adecuados, lo cual constituye reserva para mejoras en la gestión de inventarios en almacenes permite prever las necesidades de la producción y los servicios así como optimizar la gestión de stock.

El establecimiento de controles integrados del proceso de relaciones con los proveedores han asegurado alcanzar resultados factiblemente aceptables, siempre acompañado de la inspección. Estos controles han generado la integración de un programa dirigido a la reserva con personal adecuadamente hábil, apto y capacitado; también incluye los planes de capacitación y de cursos periódicos de actualización para los operadores de inventarios y los inspectores. El control abarca todo lo elemental de inspección que necesita el proceso, incluidos los planes para comprobar y garantizar en forma regular la capacidad de los proveedores para garantizar la calidad y cantidad de los inventarios con los que trabaja la reserva estatal, incluyendo la selección de los parámetros que han de controlarse conjuntamente con el proveedor.

En correspondencia, se establece una relación empresa-proveedor pensando en este último como la extensión de la empresa.

Diseño del procedimiento para la gestión del cambio en el INRE

En el mundo actual es imposible permanecer ajenos a los cambios que constantemente se suceden en las empresas y resulta muy difícil poder satisfacer las expectativas de los clientes tanto internos como externos, por lo que cada vez, más

organizaciones implantan nuevos sistemas. A la hora de comenzar este camino muchas veces no cuentan con un procedimiento que las guíe, lo que provoca demoras en la implantación, consultorías interminables y gastos innecesarios de recursos materiales y humanos.

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

Tomando las bases de las normas ISO 9000, que representan el consenso internacional en materia de gestión de la calidad, pero que sirven de soporte al desarrollo de muchos sistemas de gestión contienen las directrices para la implantación de sistemas de gestión de la calidad y se sustentan sobre la base de unos principios que a criterio del autor son válidos para el procedimiento de cambio que se propone para la organización objeto de esta investigación, estos son los principios:

a) **Enfoque al cliente**: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

b) **Liderazgo**: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

c) Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

d) **Enfoque basado en procesos**: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

e) **Enfoque de sistema para la gestión**: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

f) **Mejora continua**: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

g) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión**: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

h) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor**: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Sin embargo a la hora de diseñar e implantar un cambio planeado las organizaciones se enfrentan al problema de carecer de un procedimiento que le permita asumir esta compleja tarea.

2.2.1 Conceptualización y funcionamiento del procedimiento

La concepción del procedimiento se basa en esencia en el modelo desarrollado por Urquiola [95] y se apoya además en otras experiencias cubanas como es Modelo de Gestión Integrada del Perfeccionamiento Empresarial [4] y otras referidas en [66] [72][97].

Precepto del procedimiento lo constituye el enfoque de sistema que permite la combinación del enfoque jerárquico y funcional con el de proceso, obteniéndose un procedimiento de relaciones transversales.

Este enfoque permite el desarrollo de una forma de trabajo basada en las interrelaciones de los elementos estructurales que componen la organización en cuestión. Implica por tanto, intervenciones en múltiples elementos interrelacionados, los cuales se despliegan por diferentes etapas y pasos por medio de los cuales se influye y orienta el comportamiento de las personas, y de lo que se trata en gran medida es de estructurar una configuración integral de tales intervenciones.

Al mismo tiempo permite una visión integral de todos los elementos que intervienen en el cambio unidos por alguna forma de interacción y que participan activamente en el logro de su propósito fundamental, pero al mismo tiempo, afectan y modifican el comportamiento, por lo que si uno de los elementos que lo conforma cambia, se modifica el sistema en su conjunto.

Posibilita utilizar métodos exploratorios en la solución de problemas en los cuales las soluciones se descubren por la evaluación del progreso logrado en la búsqueda de un resultado final; apoyado en la experiencia, el intercambio y el sentido común de los directivos y trabajadores.

El procedimiento para gestionar el cambio que se plantea en la presente investigación se basa su diseño en la combinación de diferentes técnicas para el análisis cualitativo de los múltiples problemas de dirección que enfrenta hoy la organización permitiendo orientar a los directivos el rumbo a seguir, según los resultados del diagnóstico y determinar la capacidad de cambio organizacional según los problemas detectados.

El funcionamiento del procedimiento, propone que el cambio desde su inicio se centra en el aprendizaje a lo largo de todo el proceso que abarca los tres niveles de

decisiones, estratégico, táctico y operativo, teniendo como base el aprendizaje continuo y de forma cíclica ascendente.

El diseño sugiere que para obtener resultados de alto impacto es necesario alinear el plan estratégico de la organización al sistema decisiones, de manera que todas las energías dedicadas la actividad del operativa del día a día es consecuencia de esa estrategia, evitando que los cambios tengan lugar de forma desordenada y caótica. Esta característica del modelo se la confiere el despliegue estratégico tal y como se muestra en la Figura 2.1.

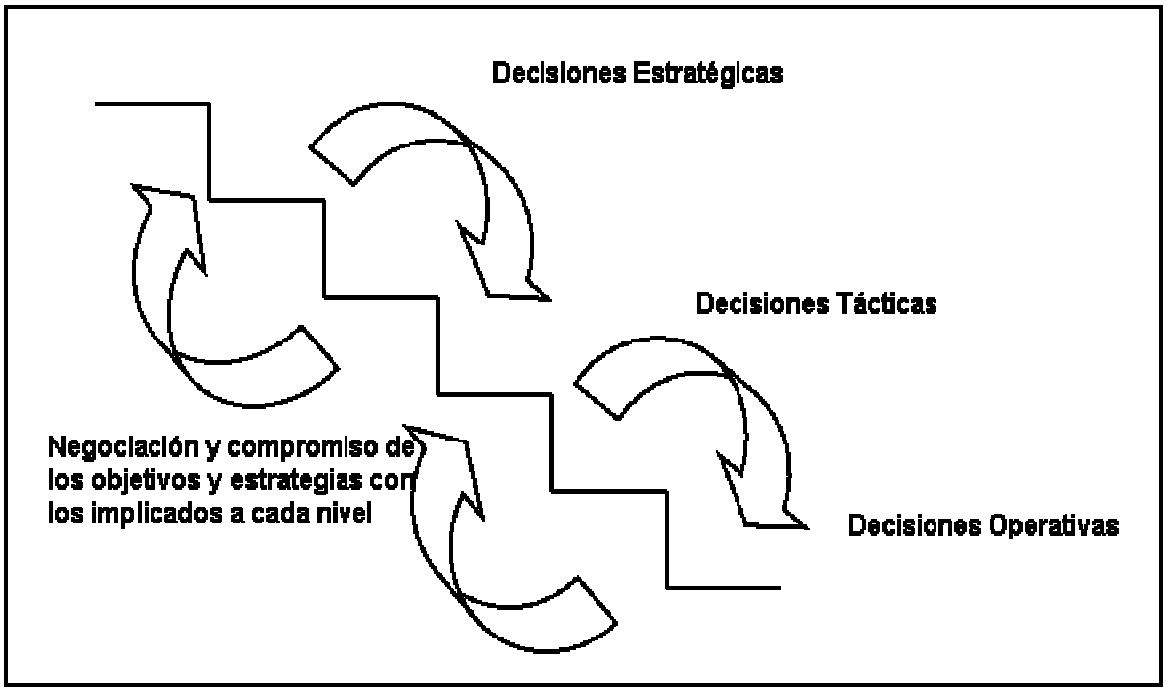


Figura 2.1 Despliegue de los objetivos y estrategias. [Elaboración propia]

Se concibe que el cambio se inicie con el entrenamiento a lo largo de todo el proceso en correspondencia, la base del cambio está en el aprendizaje continuo, que implica modificaciones en el comportamiento mediante la adquisición y desarrollo de nuevos valores, formas de pensar, percibir y actuar de manera que se comienza a implantar el cambio con resultados.

La concepción es el aprendizaje en equipo para facilitar el desarrollo de una visión compartida y orientar la acción colectiva en una dirección común, que se concibe en la estrategia la cual está diseñada para todo el sistema considerando las políticas y estrategias del estado y el gobierno en materia de la reserva estatal.

Al mismo tiempo se concibe que los cambios se desarrollen de manera incremental sobre la base de la mejora continua. Para la correcta gestión del cambio se precisa sobre qué proceso(s) debe concentrarse la organización; esto plantea una perspectiva de la organización como una red de procesos transversales interrelacionados lo cual proporciona las bases para establecer la mejora continua adoptando una visión

individualizada de los procesos, se escogen los claves, se analizan, se mejoran y así se inicia el proceso de transformación.

De esta manera las personas se enfocan y conocen, además de sus tareas, los procesos en los que intervienen y el trabajo fluye de manera más efectiva y se activan cualidades necesarias para la optimización de los mismos siendo este enfoque esencial para la integración interna y externa.

Una vez seleccionados los procesos claves los mismos se interrelacionan con las áreas funcionales encargadas de asegurar las competencias que necesitan para su funcionamiento efectivo desplegándose en los procesos hasta llegar a las tareas y las áreas funcionales hasta el puesto de trabajo.

La presencia del equipo que lidera el cambio asegura el involucramiento de las personas que se preparan y trabajan para ser miembros efectivos de los grupos en los que participan.

No puede faltar en el proceso la retroalimentación que se presenta en forma de ciclos de manera permanente, contribuyendo a lograr la continuidad del proceso de cambio.

2.2.2 Etapas del procedimiento

Para llevar a cabo la implantación del cambio se proponen las siguientes etapas y pasos y acciones según se muestra en la Tabla 2.1.

Etapa I Diagnóstico de la situación actual

La etapa de diagnóstico plantea la necesidad de identificar las variables que desde el punto de vista de la integración del sistema de decisiones limitan el logro de una gestión del cambio eficiente y eficaz y sobre esa base, realizar los ajustes necesarios en la organización y en el sistema de relaciones entre los diferentes niveles de decisiones, procesos de negocios y áreas funcionales. A continuación se comienza a desarrollar la etapa con sus pasos y acciones.

El Paso 1.1. Formar el equipo de trabajo para liderar el cambio, parte de la necesidad de existencia del compromiso de todos los trabajadores y directivos con el proceso de cambio. El equipo de cambio se encarga facilitar el proceso. Para ello se proponen las acciones siguientes:

Crear el equipo para liderar el cambio. Una vez creado el equipo se inicia el proceso de capacitación / aprendizaje para el cambio que continuará durante todo el proceso

ETAPAS	OBJETIVOS	PASOS	ACCIONES
		1. Formar equipos de trabajo y definir sus responsabilidades.	1.1.1. Formar el equipo para liderar el cambio
I Diagnóstico de la situación actual	Identificar las variables que desde el punto de vista de la integración del sistema de decisiones, los valores limitan el logro de una gestión del cambio eficiente y eficaz	2.1 Diagnóstico situación inicial	1.2.1 Aplicar la lista de chequeo
			1.2.2 Establecer el estado actual y deseado
			1.2.3 Elaborar, la Gráfica del Radar
			1.2.4 Diseñar estrategias
		1.3. Aprobar procesos claves de la cadena de suministro.	1.3.1 Seleccionar los procesos claves
			1.3.2 Elaborar matriz Objetivos /impacto
		1.4. Alinear procesos claves y áreas funcionales de la organización	1.4.1 Desarrollar Grupos de Encuentros
			1.4.2. Análisis documental
		1.5. Diseñar sistema de comunicación y relaciones internas y externas	1.5.1 Definir información á compartir
			1.5.2 Revisar y aprobar resultados
			1.5.3 Desarrollar Grupos de Sensibilización
II Cambio	Dirigir la transición hacia la nueva cultura organizacional que se exige y sobre esa base aumentar la capacidad de cambio.	2.1 Configurar ambiente necesario para el cambio sistemático.	2.1.1 Aplicar cuestionario sobre valores
			2.1.2 Aplicar Escala de Disposición al Cambio
			2.1.3. Aplicar grupos de sensibilización
		2.2 Coordinar la situación de cambio y los valores culturales.	2.2.1 Desarrollar Grupos de Encuentros
			2.2.2 Crear espacios participativos
			2.2.3 Reconocer a equipos
		2.3. Realizar seguimiento del cambio	2.3.1. Aplicar instrumentos recurrentes
			2.3.2 Suministrar retroalimentación
III Evaluación y Ajuste	Dar seguimiento, controlar y obtener retroalimentación de todo el proceso de cambio, a partir de un conjunto de indicadores que se establecen para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos	3.1 Determinar indicadores de avance y resultados	3.1.1. Elaborar una lista de indicadores
		3.2 Diseñar sistema de evaluación y retroalimentación	3.2.1 Describir los objetivos de cambio
			3.2.2 Elaborar el mapa estratégico
			3.2.3 Definir indicadores y metas
		3.3 Analizar desviaciones y necesidades de apoyo	3.3.1 Determinar las desviaciones
			3.3.2 Identificar causas de variaciones
		3.4 Retroalimentación del proceso de cambio	3.4.1Aplicar el cuestionario sobre retroalimentación

Tabla 2.1 Etapas del procedimiento para el cambio [Elaboración propia]

de manera que todos los implicados incorporen los conocimientos, capacidades y habilidades requeridas para alcanzar los objetivos, empleando esencialmente el método de capacitación /acción.

Para facilitar el logro de los resultados previstos el equipo de cambio tiene la responsabilidad de:

- 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 liderazgo ubicuo.
- Identificar y monitorear las variables limitantes del desempeño del sistema.
- Incentivar un ambiente favorable para el cambio.
- Aplicar programas de mejoras aprobados.
- Realizar la evaluación del impacto del cambio

Los estudios realizados demuestran que la gestión del cambio fracasa muchas veces porque la comunicación no es adecuada en consecuencia, este aspecto ocupa un papel esencial dentro del procedimiento con implicaciones internas y externas, en tanto la organización para cumplir con sus metas necesita de un nivel de máxima efectividad en las comunicaciones no solo internas sino también, con sus clientes y proveedores.

Resulta problemático cuando los integrantes de la organización no saben qué esta sucediendo, cómo les afectará a ellos, y más aún cuando empiezan a producirse los primeros cambios. Es indispensable que todos sepan lo que está sucediendo, por qué y para qué así como, si le va a afectar en sus condiciones personales y profesionales. Por ello, es importante la existencia de canales de comunicación donde se definan todos sus componentes: objetivos, a quien va dirigido, con qué mensajes, en qué soportes, con qué frecuencia, etc.

La habilidad de comunicación alienta la honestidad, apertura y empatía. Ayudan a las personas a convertirse en mejores escuchas, de manera que puedan ser comprendidas. Cuando se alienta las comunicaciones abiertas, honestas, empáticas y cambia la forma en que se escucha a las personas en la organización se logran metas inimaginables. El escuchar, como el hablar, es un asunto de intención. En tal sentido la comunicación en este proceso de cambio deben dirigirse a lograr:

La comunicación en función de las necesidades de conocimientos, expectativas de las personas y organizaciones participantes.

2. Los canales horizontales de comunicación que facilite intercambiar en cada momento 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 utilizando la negociación desde la posición de ganar – ganar.
5. La comunicación interna y externa eficiente, objetiva y multidireccional.

El paso 1.2 Diagnosticar la situación inicial para evaluar el estado en que se encuentra la empresa para enfrentar el cambio previsto en la estrategia, determinando las variables que pueden constituir un obstáculo para su consecución y establecer cómo minimizar su impacto. Para ello se propone la secuencia siguiente.

1.2.1 Aplicar por parte del grupo de trabajo, la lista de chequeo reflejada en el Anexo 3, al equipo de dirección de la organización para identificar de las variables que limitan la integración del sistema de decisiones.

1.2.2 Establecer el estado actual y deseado sobre el nivel de integración del sistema de decisiones por cada una de las variables mediante la escala que se muestra en el Anexo 4.

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

1.2.4 Diseñar las estrategias para reducir la brecha.

El Paso 1.3. Aprobar procesos claves, aspecto que asegura que los esfuerzos de la dirección se dirijan al logro de los objetivos estratégicos y a la identificación de los tramos de responsabilidad y facilitar las condiciones para el análisis de procesos que permite detectar áreas de oportunidad para mejorar las actividades sobre la base de los indicadores que se definan. Para proceder se debe:

1.3.1 Seleccionar los procesos claves. Para su selección se recomienda considerar los criterios que se muestran en el Anexo 5.

1.3.2 Visualizar los resultados en una matriz Objetivos /impacto en el proceso /repercusión en el cliente /susceptibilidad al cambio, como se muestra en el Anexo 6.

El Paso 1.4 Alinear los procesos claves y áreas funcionales a la estrategia, busca la coordinación de los esfuerzos de ambos con la visión y estrategia establecida, enlazando el trabajo diario de todos los trabajadores con los resultados claves y orientarse hacia las necesidades de los clientes, proveedores y trabajadores.

Las áreas funcionales continúan existiendo pero como aseguradoras de las competencias que hacen adaptables y efectivos dichos procesos, precisándose qué necesita cada proceso clave de cada área funcional, primando las relaciones transfuncionales y la colaboración entre ellas.

La visión horizontal de la organización facilita la integración del flujo material, informativo y financiero a todo lo largo de la organización al crearse una interfase enfocada hacia el cliente y los proveedores, estableciendo la posibilidad de crear equipos interorganizacionales e interfuncionales que comparten todo tipo de información para la toma de decisiones.

Para ello se recomienda la secuencia siguiente:

1.4.1 Desarrollar Grupos de Encuentros y a través de ellos efectuar reuniones, talleres, trabajos de grupo conjuntos para lograr la participación de las personas, aumentar su capacidad para asumir responsabilidades en equipos, utilizando la negociación, el compromiso personal entre los directivos de los diferentes niveles y los trabajadores implicados, facilitando la comunicación y coordinación multifuncional y multinivel y entre procesos, como punto esencial para comenzar a percibir la organización como un flujo horizontal de trabajo.

1.4.2 Asegurar que los objetivos y metas de la estrategia sean traducidos en objetivos medibles en cada uno de los procesos claves y áreas funcionales de la organización. Aquí se propicia el intercambio sobre la base de la documentación existente relativa a los objetivos y estrategias, donde se valora no solo la sincronización de los procesos internos, sino también, con los principales proveedores y clientes claves.

El paso 1.5. Diseñar sistema de comunicación y relaciones . La concepción del proceso de cambio considera como uno de sus eslabones esenciales las relaciones de colaboración, dirigidas a reducir las brechas e incongruencias existentes en la gestión vinculada a la estructura organizacional. El sistema debe centrar su atención en crear flujos de información entre procesos, clientes y proveedores.

En correspondencia, sobre la base del desarrollo de valores de colaboración se diseña el sistema de relaciones donde se pueda compartir información entre los implicados en el cambio. Para lograrlo se propone la secuencia de acciones siguientes:

1.5.1 Definir qué información deberá compartirse, con quiénes y su concepción.

1.5.2 Revisar y aprobar por el equipo de cambio los resultados de las acciones 1.5.1.

1.5.3 Desarrollar Grupos de Sensibilización conjuntas con clientes internos para intercambiar y dejar establecido el sistema de comunicaciones y relaciones.

Etapa II Cambio

La Etapa de cambio se concentra, en dirigir los esfuerzos hacia los nuevos comportamientos, es la transición hacia los nuevos modos de actuación que se exige y sobre esa base aumentar la capacidad de cambio. La etapa se orienta esencialmente

en las personas, requiriéndose de una adecuada disposición para el cambio por parte de los directivos y trabajadores en todos los niveles. La secuencia de pasos propuesta al efecto se desglosa en diferentes acciones tal y como sigue.

El Paso 2.1 Configurar ambiente necesario para el cambio sistemático contribuye a que los implicados se identifiquen plenamente con el mismo y estén conscientes de que éste será beneficioso para él y la organización. Es necesario considerar que el ambiente de trabajo incluye las relaciones entre directivos y trabajadores, entre trabajadores y su puesto de trabajo y entre los propios trabajadores.

No es posible en la práctica separar los diferentes momentos de un proceso de cambio por eso el equipo de cambio debe en todo momento mantenerse actualizado sobre el nivel de asimilación, cumplimiento de las expectativas de los implicados para facilitar las acciones que sean necesarias apara alcanzar y consolidar los objetivos. A tal efecto se proponen las siguientes acciones.

2.1.1. Aplicar a los directivos el cuestionario sobre valores que se refleja en el Anexo 7 para autoevaluar el sistema de valores de la organización.

2.1.2. Aplicar a los directivos la Escala de Disposición al Cambio que aparece en el Anexo 8 para identificar el grado de apoyo que brindan los directivos al cambio.

2.1.3. Desarrollar talleres de sensibilización para compartir información respecto al cambio previsto, su impacto y las consecuencias negativas de la no implantación del mismo, intercambiar sobre los valores que son necesarios desarrollar o afianzar para que se produzca el cambio previsto, 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

El Paso 2.2. Coordinar la situación de cambio y los valores culturales parte que la transición de la fase del conocimiento a la fase del compromiso de las personas con el cambio es necesario analizar los puntos de conflicto y trabajar sobre la identificación de los factores de la cultura, capaces de aportar los elementos que faciliten el sostén generalizado del cambio buscando desarrollar la capacidad de liderazgo individual, por equipos de trabajo y apoyo. En este sentido se proponen las acciones siguientes:

2.2.1 Desarrollar Grupos de Encuentros para intercambiar experiencias sobre el cambio, prestando debida atención a la comunicación y facilitar el cambio

en el comportamiento de las personas por medio de la interactuación grupal sin estructurar, que al fusionarse dan por resultado el aprendizaje, de manera que los integrantes del grupo se convierten en constructores de su propio aprendizaje. En tal sentido se reúne a los implicados en un entorno libre y franco, donde los participantes tienen la oportunidad de hablar de sí mismos, expresarse libremente. Esta técnica se puede aplicar en grupos y entre grupos.

Aunque los Grupos de Encuentros son útiles para muchas cosas para este proceso, su finalidad es 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.

2.2.2 Crear espacios participativos de trabajos de grupos para compartir mejores prácticas.

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

El Paso 2.3. Realizar seguimiento del cambio refiere considerar que todos los implicados en el proceso de cambio no han de tener el mismo nivel de asimilación y aceptación del mismo por lo que el avance tenderá a ser diferente. Pero es necesario asegurar que los resultados se vayan obteniendo en los plazos establecidos, y para ello se proponen las acciones siguientes:

2.3.1. Aplicar transcurrido un período nunca menor de seis meses los instrumentos aplicados en el Paso 2.1, Anexo 7 y Anexo 8. 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.

2.3.2. 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.

ETAPA II. Evaluación y Ajuste

Aunque aparece como la última etapa del proceso de cambio tiene a la característica de ser prácticamente la que abre un nuevo ciclo. Su objetivo es evaluar si con la aplicación del plan de acción se alcanzan los resultados esperados en términos de objetivos organizacionales, personales y sociales, así como realizar los ajustes del plan de acción.

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.

Para ello define un conjunto de indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos, fijándose para la etapa una secuencia de pasos los cuales se desglosan en una serie de acciones que se reflejan a continuación.

El Paso 3.1 determinar indicadores de avance y de resultados toma como punto de partida los objetivos que están previstos alcanzar en el periodo 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:

3.1.1. Definir la lista de indicadores atendiendo a las cuatro perspectivas que plantea el Cuadro de Mando Integral tal y como se muestra en la Figura 2.2 (CMI), [50]: financiera, procesos internos, de aprendizaje y crecimiento y del cliente.

El Paso 3.2 Diseñar sistema de evaluación se concibe considerando las características sobre de un CMI, siguiendo el patrón que se muestra en la Figura 2.2 donde se relaciona la estrategia con su ejecución, permitiendo disponer de una herramienta de control que permite tomar decisiones rápidas y oportunas así como, poseer una clara visión de las relaciones causa – efecto de la estrategia.

De hecho ésta constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico. La práctica ha demostrado que no basta con gestionar

únicamente con indicadores financieros, lo que conlleva un énfasis excesivo en la consecución de resultados a corto plazo.

Se hace necesario utilizar indicadores no financieros que ayuden a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a medio y largo plazo. Tiene la función primordial de traducir la visión y la estrategia de la organización, en un conjunto de indicadores que informen de la consecución de los objetivos.

Constituye una herramienta indispensable para alinear de forma coherente a las personas con el plan estratégico, y de esta forma ayudar a conseguir los objetivos estratégicos de la Organización.

En su diseño es vital el papel del liderazgo que 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.

Ante los objetivos estratégicos trazados se debe establecer de qué resultados cada cual es responsable, centrándose en lo importante y las oportunidades.

En correspondencia se sugiere seguir la secuencia siguiente:

3.2.1 Describir los objetivos de cambio.

3.2.2 Elaborar el mapa estratégico [50] para plasmar las relaciones causa-efecto de

los objetivos a través de las cuatro perspectivas señaladas y su vez visualizar gráficamente el despliegue de la estrategia para tener una visión más clara para la toma de decisiones.

3.2.3 Definir por cada indicador los inductores de actuación y las metas.

El Paso 3.3. Analizar las desviaciones y necesidades de apoyo implica una interpretación de la información en términos cualitativos y cuantitativos para verificar el cumplimiento del estándar. 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.

La organización al enfrentar un proceso de cambio estratégico por vez primera, como es el caso, puede presentar muchos inconvenientes con las medidas utilizadas en la evaluación de los resultados, ya que las antiguas no se acomodan a los nuevos procesos

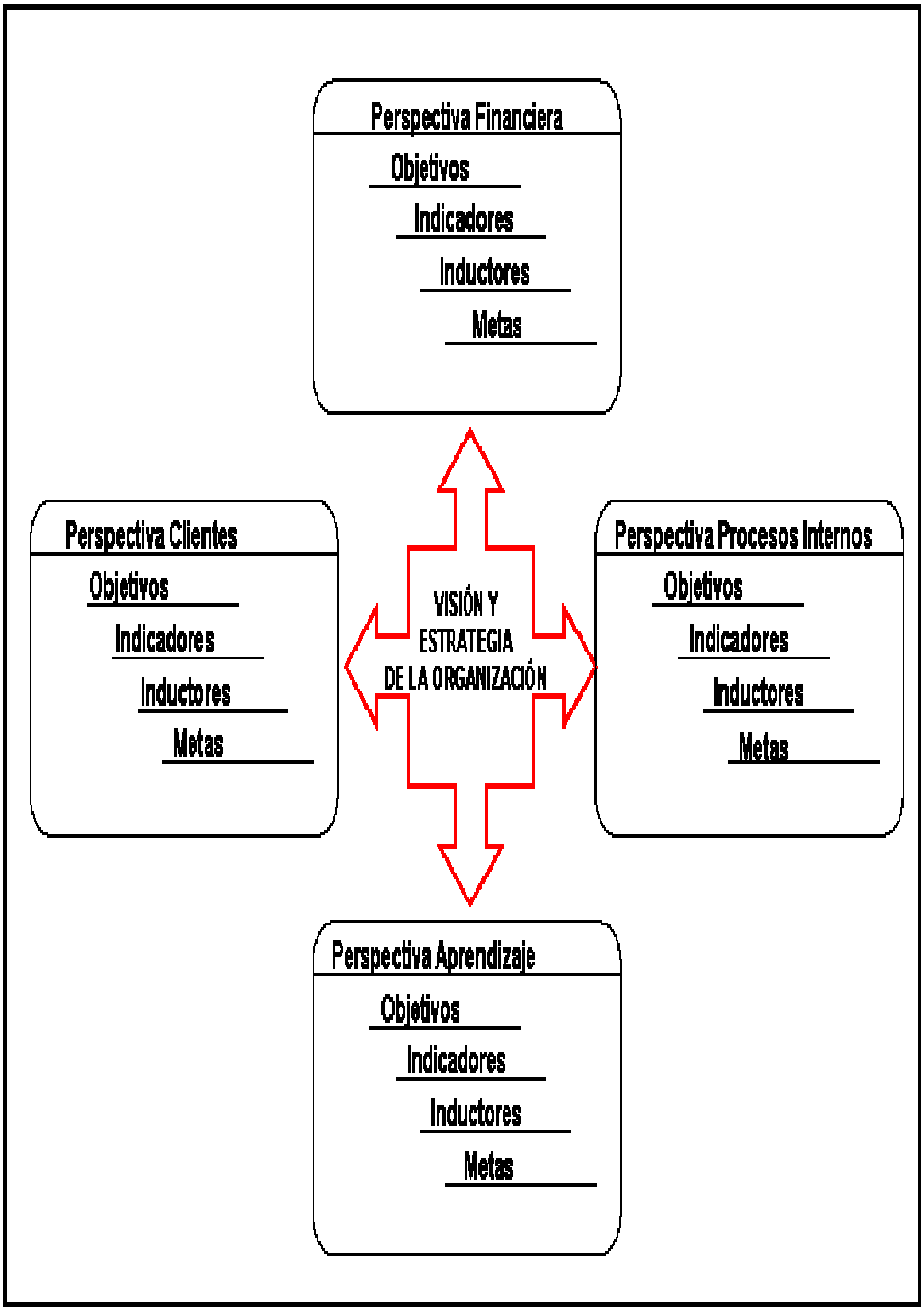


Figura 2.2 Estructura del Cuadro de mando Integral. [Adaptado de Kaplan, R. y Norton, David P.]

La práctica que antes era utilizada ya no es suficiente para las nuevas medidas que se han tomado por lo que los informes de eficiencia y eficacia y el análisis de

desviaciones cambian de perspectiva frente a la gestión. En consecuencia para desarrollar este paso se propone lo siguiente:

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

3.3.2 Identificar las causas de las variaciones e indicar las necesidades de apoyo. Para el análisis de la formación se sugiere utilizar como apoyo la entrevista no estructurada que se refleja en el Anexo 9.

El paso 3.4 Retroalimentación del proceso de cambio es un momento esencial 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. Si no son los esperados, se deberán analizar las causas que impiden su cumplimiento, y se rediseñan las estrategias y procedimientos de cambio hasta alcanzar la situación deseada, esta información de retroalimentación es muy 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.

Este es un proceso que se desarrolla de manera constante a lo largo de todo el proceso. Una de las funciones esenciales del equipo de cambio es la retroalimentación sobre la marcha del proceso en cada etapa. Este es un momento esencial en el proceso, para mejorar el aprendizaje, las comunicaciones y la calidad, procesos y relaciones. 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 propone:

3.4.1 Aplicar el cuestionario sobre retroalimentación para evaluar la marcha de todo el proceso de cambio. Para esta acción se sugiere el cuestionario diseñado por Urquiola [95] cuyo análisis de fiabilidad y validez se muestra en el Anexo 9 tomado de [95]. El cuestionario para la retroalimentación se refiere en el Anexo 10. Se sugiere además aplicar la entrevista que se refleja en el Anexo 11

2.3 Conclusiones del capítulo II

Para implantar el cambio estratégico previsto en el INRE se necesita de un procedimiento que permita la combinación del enfoque funcional y de proceso para facilitar la flexibilidad de la organización.

La integración de las tres etapas del procedimiento soportado en variadas herramientas y técnicas aseguran la realización del cambio.

La etapa de diagnóstico permite identificar las variables que limitan la gestión integral del sistema y trazar las estrategias para vencer las brechas entre los diferentes niveles de decisiones.

La etapa de gestión del cambio centra su atención en el cambio de conducta de las personas y forjar la nueva cultura organizacional sobre la base del aprendizaje.

La evaluación y ajuste permite constantemente rastrear y controlar todo el proceso de cambio a partir de un conjunto de indicadores así como, obtener retroalimentación del la marcha del proceso de gestión.

CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Los objetivos del capítulo son:

1. Establecer la base metodológica para la aplicación del procedimiento para el cambio en el INRE.
2. Valorar el procedimiento para gestionar el cambio en el INRE.

3.1. Etapa I del procedimiento

Los pasos definidos para desarrollar la Etapa I. Diagnóstico de la situación actual están explicitados en el Epígrafe 2.2.2 pero a continuación se mencionaran:

Paso 1.1. Formar equipo para liderar el cambio

Paso: 1.2. Diagnóstico de la situación inicial

Paso 1.3 Alinear los procesos claves y áreas funcionales a la estrategia.

Paso 1.4. Diseñar sistema de comunicación y relaciones internas y externas

En el Paso 1.1.Formar el equipo para liderar el cambio, se decidió que en el mismo debía participar la alta dirección y tres trabajadores que por sus conocimientos y experiencia en la actividad podía facilitar el trabajo a desarrollar durante el proceso de cambio, teniendo en cuenta la necesidad de aprovechar al máximo las oportunidades de mejoras que se presenten, ejercer la influencia para superar la resistencia que siempre genera un cambio de esta envergadura.

Como se ha señalado esta organización enfrenta por primera vez un proceso de implantación estratégica por lo que la experiencia en este sentido es escasa; en consecuencia el rápido aprendizaje, el desarrollo de sinergias entre sus miembros que facilite gestionar las interfaces proveedor-empresa-cliente es esencial.

Este equipo prioritariamente se encarga de promover y facilitar el proceso de cambio mediante la identificación, priorización y selección de los proyectos y estrategias más viables, que permiten el desarrollo de un aprendizaje individual y colectivo de todos para garantizar que el cambio se realice en el plazo fijado.

Por sus responsabilidades se desempeñan como equipos interorganizacionales cubriendo las interfases con proveedores y clientes, asegurando que las relaciones se mantengas de manera permanente se ejecuten las acciones correspondientes de manera efectiva.

Al momento de formarse los equipos de trabajo se inicia el proceso de capacitación y aprendizaje con vistas a ir desarrollando la capacidad de cambio y al mismo tiempo servir de soporte al procedimiento en todas sus etapas.

En correspondencia se determinaron las necesidades de capacitación lo cual sirvió de orientación a la estructuración y desarrollo del programa formación/acción diseñado para el establecimiento y fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y actitudes en los participantes, a fin de contribuir en el logro de los objetivos del cambio.

Para ello se utilizó el cuestionario que aparece reflejado en el Anexo 12, el cual fue aplicado a la totalidad de los trabajadores y directivos de la organización, un resumen de los resultados se sintetizan en el Anexo 13, observándose que el 93% de los encuestados considera necesaria la capacitación para enfrentar el cambio, de igual modo el 87% requiere de nuevos conocimientos y habilidades, las que se relacionan con la comunicación, trabajo en equipo, coordinación, relaciones interpersonales, entre otras.

El programa de formación acción se presenta en el Anexo 14. Se observa en él dos variantes fundamentales las que fueron consideradas teniendo en cuenta el nivel de calificación que posee la fuerza de trabajo y los requerimientos del puesto que ocupan cada uno de ellos.

Una de las variantes está relacionada con los talleres de sensibilidad, los que constituyeron el marco esencial de capacitación a los trabajadores, se desarrollaron un total de 16 durante todo el proceso a través de los cuales se intercambió sobre las diferentes temáticas ya mencionadas, se les brindó información oportuna y sobre el proceso de cambio, además se fueron identificando las posibles barreras y temores determinándose en ese mismo marco las acciones a desarrollar para eliminarlas o reducirlas.

La variante de cursos de entrenamiento se aplicó a todo el equipo de dirección y los demás miembros del equipo que lidera el cambio además de participar en los talleres. Este programa de aprendizaje se mantiene de manera permanente a lo largo de todo el proceso.

El Paso 1.2. Diagnóstico de la situación inicial para evaluar el nivel de integración del sistema de decisiones, como se indica para ellos se aplicó la Lista de Chequeo que se muestra en el Anexo 3 cuyos resultados se muestran en el Anexo 15 en la Tabla 15.1. Para su análisis se elaboró el diagrama de relaciones para cada nivel de decisión, se establecieron las relaciones entre las variables de cada sistema, Ver Anexo 16.

De este análisis se obtuvo que en el nivel estratégico se refleja una situación favorable lo cual denota que por las características propias de la actividad que desarrolla la organización es un aspecto al que se le presta una adecuada atención, considerando la importancia de la proyección adecuada de los recursos destinados a la reserva estatal de manera que se garantice la continuidad de los procesos fundamentales de la economía en caso de la ocurrencia de algún desastre natural o de otro índole. Se observa sin embargo que la variable relacionada con los planes de formación en función de los cambios tiene una baja puntuación. Esto sugiere una decisión inmediata teniendo en cuenta la frecuencia con que se producen los cambios y las personas han de estar preparadas para enfrentarlos.

En el nivel Táctico se observa que existe una gestión basada en el trabajo en equipos, existe una adecuada relaciones interorganizacionales que es fundamental para el cumplimiento de la misión de la organización, al igual que el resto de las variables. Se observa no obstante, que existe poca proyección de los equipos a liderar las mejoras de los procesos claves y funcionales de la organización, de igual modo el sistema de retroalimentación de los procesos funcionales y claves que verifiquen las exigencias del sistema implantado solo abarca algunos y no todos, cuestión que obviamente afecta el funcionamiento de la organización teniendo en cuenta que la gestión debe tener un enfoque de sistema donde todos sus eslabones contribuyen de manera íntegra al cumplimiento de la misión y los objetivos.

Es en el nivel operativo donde se presentan las mayores limitaciones, la Identificación de procesos claves en correspondencia con las actividades estratégicas y operativas de la organización es incompleta y de forma parcial (en el ámbito de proceso clave). De igual modo solo se miden y comparan los resultados de los cambios en los procesos críticos más importantes. Otra limitación de este nivel del sistema de decisiones es que de la estrategia cada vez que cuando cambia la política y estrategia, solo se produce una adecuación el esquema de procesos claves y no se mide periódica y sistemáticamente todos los procesos

No obstante, existe un adecuado proceso de revisión constante de la estrategia y se enfocan a la solución de los problemas centrado en la mejora continua.

El análisis sugiere la necesidad de un mejoramiento en la alineación entre las variables de cada sistema y entre los diferentes sistemas, teniendo en cuenta que el nivel inferior de decisiones lo que hace es desagregar las variables del nivel superior de decisión. Según el Anexo 16 más del 90% de las variables de cada sistema se relacionan de alguna manera, aún cuando la relación pudiera ser más fuerte o débil.

De este resultado se establece la brecha existente entre el estado actual y el estado en el nivel de integración del sistema de decisiones tal y como se muestra en la Figura 3.1, lo cual sugieren la necesidad de añadir estrategias que aseguren cerrar la brecha detectada, y así pasar a una nueva etapa en la gestión.

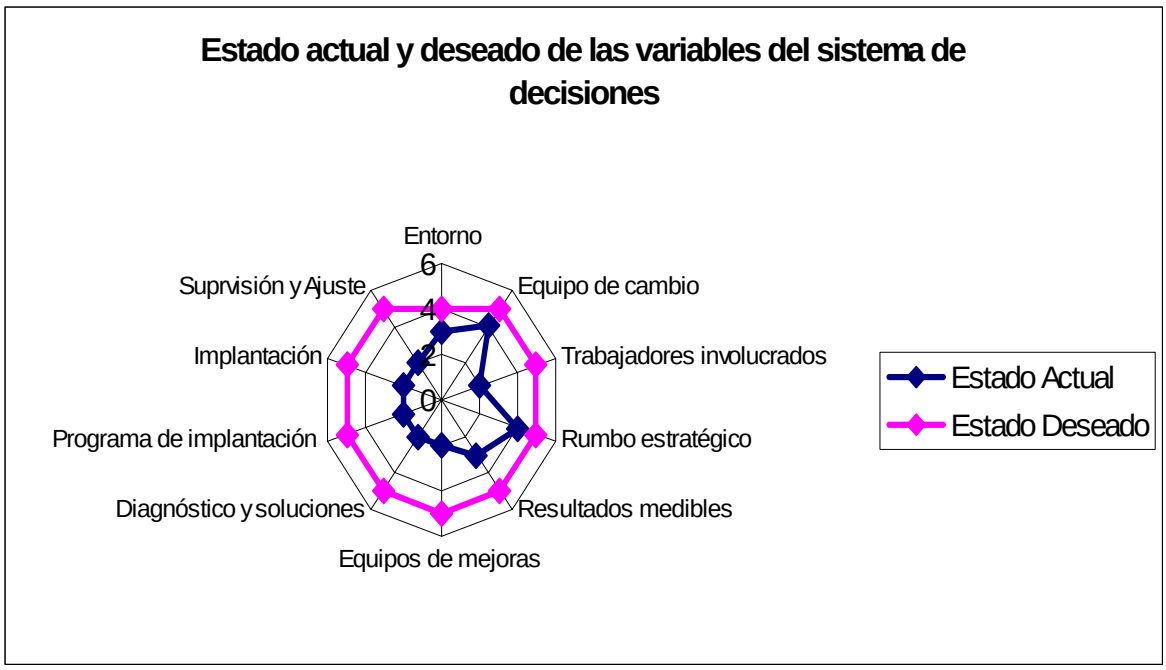


Figura 3.1. Estado actual y deseado.[Elaboración propia]

En correspondencia en el Anexo 17 se reflejan un conjunto de estrategias para mejorar la integración del sistema de decisiones a las cuales se unen acciones que se demostrará en los subsiguientes pasos del procedimiento cómo se van materializando estas estrategias y acciones propuestas, siempre teniendo como base el aprendizaje con liderazgo.

El Paso 1.3. Aprobar procesos claves, no obstante conocer la organización cuáles son los proceso fundamentales con los que debe trabajar no están formalmente identificados ni documentados; aún cuando el segundo aspecto no será objeto de análisis en el presente trabajo sí es importante considerar su redefinición a la luz de la nueva perspectiva.

En tal sentido después de analizar los objetivos propuestos y tomando en consideración los criterios previstos el equipo de cambio aprueba los procesos claves como se muestra en el Anexo 18.

Resultaron seleccionados como procesos claves para la organización, la Gestión de la Demanda, Desarrollar y gestionar el Personal, Gestión de la Información, Gestión del Inventario; estos procesos pasan a ocupar prioritariamente la atención del equipo de cambio para documentar, diagnosticar, planear y generar acciones de mejoras que eliminen ineficiencias para su optimización e incrementar la efectividad en su desempeño es decir, situar a los procesos en condiciones para que la organización pueda ser gestionada combinando el enfoque funcional y jerárquico determinado por la estructura formal, con el de proceso, para asegurar la transversalidad de la gestión.

Este paso del procedimiento es clave pues sienta las bases para unir la estrategia a los procesos lo cual se consigue uniendo los indicadores de los procesos a los objetivos estratégicos de la empresa.

Esta relación causa efecto que se puede desarrollar con herramientas como el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral que se desarrollará en un principio más adelante y que es clave para conseguir el éxito de la organización en tanto servirán para focalizar los esfuerzos.

El Paso 1.4 Alinear los procesos claves y áreas funcionales a la estrategia niega la creencia que el mejor desempeño resulta del esfuerzo por maximizar las partes individuales de una organización. En consecuencia mediante la sinergia, busca optimizar todo el sistema de gestión de la empresa, el reconocimiento de que el desempeño de ella resulta al optimizar el todo, no las partes, reafirmando uno de los preceptos del procedimiento, el enfoque de sistema.

Como primer paso se realiza la sincronización horizontal, en tal sentido se desarrollaron trabajos de equipos para colaboración multifuncional. A partir de la estrategia de la organización, en los trabajos de equipos se confrontaron las metas de las diferentes áreas funcionales, para aportar cada una las competencias necesarias a los procesos para lograr los resultados esperados en la estrategia. Todo el proceso se documenta para servir de guía para el trabajo. De esta forma se inicia el rompimiento del pensamiento funcional pues las áreas funcionales no trabajan para lograr metas individuales sino, las metas de la organización que se materializan a través de los procesos.

En este primer momento se logra el alineamiento interno, pero para lograr el verdadero alineamiento es necesario extenderlo hasta los proveedores y clientes como una cadena de suministro, pero que en este momento en la organización como quedó demostrado en el diagrama de relaciones existe vínculos ínter organizacionales, el equipo de cambio decide no concentrarse en este aspecto ya que las organizaciones con las que actúan directamente están diseminadas en todos los sectores y ramas de la economía y no existen condiciones para hacerlo, aunque en su concepción del sistema de comunicación y relaciones lo considera como un aspecto a trabajar en el futuro como se presentará más adelante.

Posteriormente se realiza la sincronización o despliegue vertical igualmente mediante trabajo de equipos, ahora más vinculados aún a los procesos para conectar la estrategia con el trabajo diario de los trabajadores, convertida en tareas en sus puestos de trabajo. Este proceso concluye cuando se establecen los indicadores de medición del desempeño.

Como resultado de estos intercambios en equipos se establecieron prioridades:

- Desarrollar sinergias para crear y desarrollar capacidades distintivas para lograr optimización en el desempeño.
- Potenciar el desarrollo de los equipos centrados en la colaboración.

El Paso 1.5 diseñar sistema de comunicación y relaciones internas y externas parte de la sincronización de todas las acciones en la empresa función de los objetivos finales y que constituye una condición indispensable para la integración interna, que depende en gran medida de la comunicación y las relaciones que se establecen.

Actualmente en la empresa existe un sistema de comunicación y relaciones con los clientes que mantiene un flujo informativo que no cubre todas las expectativas de la dirección y provoca irregularidades en el cumplimiento de los objetivos. Por las características de la actividad de la empresa este flujo de información y comunicación tiene que ser permanente y con el mayor nivel de confiabilidad desde el más alto nivel de dirección.

En tal sentido, el sistema de información y comunicación en la entidad se desaolla de la manera siguiente:

La información parte del Puesto de Dirección de la Operación Puerto Transporte Economía Interna (OPTEI) nacional quien establece comunicación con el INRE nacional, los ministerios y los Puestos de Dirección Provinciales, siendo a este nivel donde se ejecutan las decisiones del Consejo de Estado.

El INRE nacional instrumenta a través de su puesto de dirección las decisiones y las transmite a los puestos de dirección provinciales, los que a través del cuerpo de inspectores, verifican la ejecución de las decisiones por parte de los depositarios antes, durante y después de ejecutada la decisión, retroalimentando sobre la misma al puesto de dirección nacional del INRE.

El puesto de dirección provincial del INRE, mantiene una comunicación y un sistema informativo permanente con y todos los depositarios y su frecuencia está en dependencia de las operaciones.

Actualmente existen tres vías de comunicación que aseguran un flujo de información permanente para la toma de decisiones:

1. La inspección estatal: El cuerpo de inspectores de la entidad inspecciona a los depositarios para verificar el estado de los inventarios y de la reserva de acuerdo a los compromisos tanto desde el punto de vista de la nomenclatura en lo cualitativo y cuantitativo. La frecuencia de estas inspecciones está determinada por el tipo de producto en cuestión. En el caso de los alimentos se inspeccionan con una frecuencia de dos veces al mes; los productos de movimiento medio como son los tejidos, medios de protección, entre otros se verifican con una frecuencia mensual y están los productos de poco

movimiento como las herramientas, reservas vivas que se verifican trimestralmente.

2. Certificación Trimestral de la Reserva: en este caso la entidad depositaria certifica mediante el documento denominado ”Certificación de la Reserva”, mediante este instrumento certifican el completamiento de la reserva por nomenclatura, lo que a su vez es verificado por los inspectores del INRE.
3. Puesto de Dirección: Tramita información de forma permanente, tiene mayor protagonismo cuando se ejecuta algún movimiento de la reserva controlando sistemáticamente el mismo, lo cual es verificado por el inspector in sito, verificando la cuantía, calidad, envase, así como su trazabilidad. Esta vía de comunicación sirve de complemento a las que la antecedieron.

Toda esta información fluye hacia y desde el puesto de dirección de la entidad que funciona permanentemente y emite un parte diario al equipo de dirección. Pueden presentarse eventualidades las que son comunicadas al consejo de dirección en el momento en que acontece.

Como se ha señalado con anterioridad distintas organizaciones del territorio son depositarias de la reserva estatal; hoy suman un total de 182 depositarios de Reservas Movilizativas y 75 depositarios de Reserva Estatal que se encuentran distribuidas en los diferentes sectores de la economía, como el MINAGRI 19%, OACE 17%, MINTUR 16 %, MINAL 9%. Además los mayores niveles de inventarios donde se concentran en el MINCIN, MINAL, MINAGRI, MINBAS. Actualmente no tiene conectividad con ninguna de estas entidades.

Este sistema de información y comunicación tal y como se ha expuesto se soporta esencialmente en la inspección estatal, que en la actualidad es una actividad que no se desarrolla con la calidad requerida por la falta de preparación y experiencia de los inspectores, que no les permite realizar una inspección profunda y abarcadora del inventario lo cual provoca, se creen las condiciones para que se produzcan hechos extraordinarios; se considera un hecho extraordinario aquellos acontecimientos que constituyan una violación de la reserva como es la pérdida de la calidad, alteraciones de las cualidades físicas del producto, robos, pérdidas, destino inadecuado.

Así se tiene que en el último periodo se produjeron un total de 10 violaciones, 9 hechos extraordinarios y 100 hechos de causas y condiciones, fundamentalmente por violación de lo establecido en cuanto a normativas de almacenamiento debiendo significar que faltó sistematicidad en el seguimiento a los mismos.

En el primer semestre del 2008 debió realizarse un total de 1 854 inspecciones a los depositarios y solo se lograron realizar el 31% de ellas, esto tiene una repercusión directa en la garantía que debe existir con respecto a la calidad y cantidad de reservas

en manos de los depositarios, obsérvese en la Tabla 1 el comportamiento de algunos productos no actos durante los últimos tres años.

Producto	2006	2007	2008
Arroz (Tn)	435.23	9,214	0,115
Granos (Tn)	21,096	4,169	0,471
Chícharos (Tn)	9,58	1,041	0,050
Otros (Tn)	17,68	9,046	0,261
Total (Tn)	91,879	23,470	0,897

Tabla 1 Comportamiento de los productos no aptos [Elaboración propia]

Como se puede ver se produce una disminución cada año de los productos no actos pero aún subsisten las deficiencias, a pesar de que desde entonces hasta la fecha existe un mayor nivel de experiencia de los inspectores, pero aún es insuficiente para realizar las inspecciones a profundidad y tomar orientar las medidas previsoras.

Otro hecho significativo es que ante la demanda de la economía fue necesario enviar a otras provincias productos como papel para techo, puntillas, carne en conserva, en este último producto al no encontrarse en existencia los volúmenes certificados por los depositarios fue necesario sustituir esta nomenclatura por otra que pudiera utilizarse en el mimo destino.

Todo lo anterior demuestra que hoy no se pueda conocer con exactitud los niveles de inventarios que están en manos de los depositarios y la información con la que se trabaja esté viciada.

Por otra parte no se cuenta con la tecnología adecuada para la medición de los inventarios ni para la comunicación; existe carencia de mecanismos legales que soporte el flujo informativo entre los depositarios y la organización.

Todo esto ha provocado que ante la ocurrencia de eventos que demanda la utilización de la reserva ésta no esté disponible en los volúmenes previstos y haya que solicitar movimiento de reservas con depositarios de otros territorios para cubrir la demanda de la economía. En el caso del último acontecimiento atmosférico que afectó al territorio la organización pudo cumplir con la demanda en las cantidades previstas pero no en la nomenclatura.

La actividad fundamental de esta entidad se centra en controlar y mover los inventarios destinados a la reserva estatal y movilizativa de acuerdo a la demanda de la economía, por tantote la calidad del diseño y funcionamiento de su sistema de información y comunicación depende en gran medida el cumplimiento de sus objetivos.

En consecuencia, la situación actual sugiere la necesidad de diseñar un sistema de información y comunicación que asegure reducir en un primer momento y posteriormente eliminar las insuficiencias que actualmente existen. Es así que se concibe un sistema que como primer paso define, qué información debe contener el mismo y con quién debe ser compartida, la cual será enriquecida en la práctica cotidiana contribuyendo al incremento de la integración del sistema de decisiones. En el Anexo 19 se muestra esta información.

Posteriormente se plantea su concepción general tal y como se refleja en la Figura 3.2. Dicha concepción se diseña con la perspectiva de que a partir de los datos que se obtienen de los sistemas operacionales de la empresa y de las fuentes externas se puedan reorganizar dichos datos almacenándolos en una nueva ubicación, haciéndolos accesible a todos los decidores para su uso, asegurando el acceso a la información para interactuar armónicamente y acelerar la toma de decisiones, lo cual proporciona el conocimiento para una gestión efectiva. En el Anexo 20 se muestra su concepción más detallada.

Este sistema de información sienta las bases la obtención de un dato real, perfeccionar el trabajo en equipo, permitiendo el desarrollo de sinergias y la colaboración, favorece el aumento de la capacidad de cambio, al encontrar puntos comunes para integrar las actividades funcionales, de planeación estratégica, táctica y operativa.

Sin embargo, como se observa en el Anexo 20 para lograr un funcionamiento efectivo del sistema de relaciones necesariamente tiene que involucrarse a los clientes y proveedores para que todo el sistema funciones como una red extendida, lo cual se dificulta por la falta

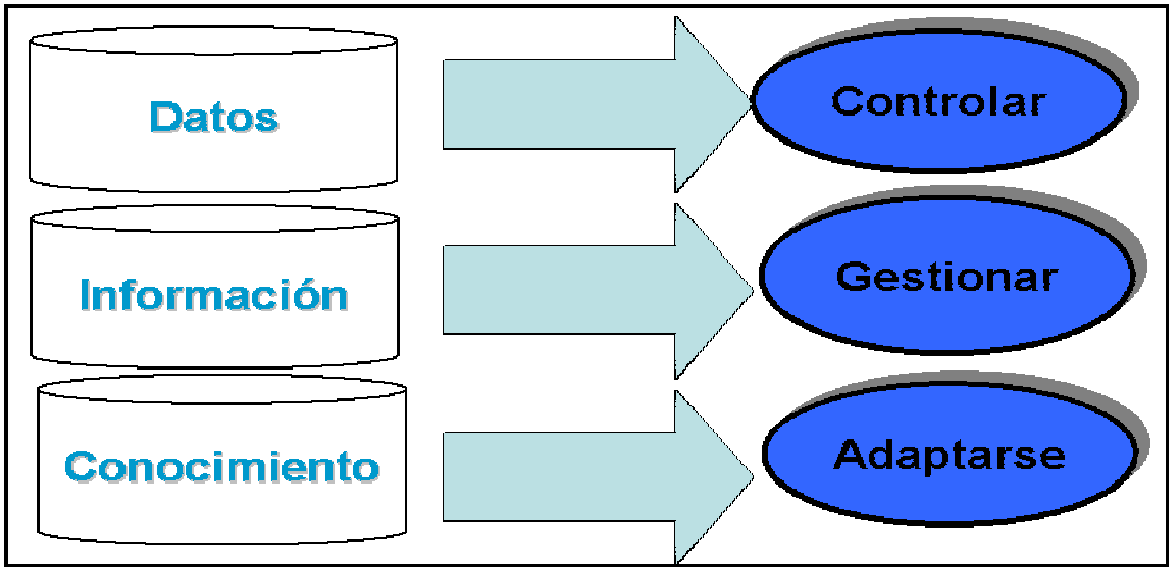


Figura: 3.2 Concepción general del sistema de relaciones internas y externas [Elaboración propia]

de conocimientos y la diferente infraestructura técnica entre los implicados externos con quienes no se tiene conectividad.

En esta actividad es clave poseer los inventarios en las cantidades, lugares, en el momento y con la calidad requerida, pero para ello es preciso la sensibilización y compromiso de los directivos desde el más alto nivel de dirección, con una amplia visión para crear y formalizar este tipo de relación. Ya esta problemática está planteada al más alto nivel de dirección pero los recursos financieros del país limitan su pronta ejecución.

Hoy se considera que éste constituye uno de los aspectos más débiles del proceso de cambio, por las limitaciones que existen en la organización en cuanto a tecnología de la información, personal capacitado, de hecho constituye la gestión de la información como base para una buena comunicación y relación, un proceso clave en la organización; además que no ha sido posible lograr la integración espacial con proveedores y clientes no obstante, la aplicación del sistema en el interior de la empresa logró los resultados siguientes:

1. Mejoramiento en el conocimiento actualizado sobre la disponibilidad y niveles de inventario para dar respuesta a las demandas de la economía
2. Mejoramiento en el control del almacenamiento eficiente y efectivo de inventarios, (Ver Tabla 1).
3. Aumento de la sinergia y colaboración entre los eslabones y actividades de la empresa potenciado a través de los grupos de sensibilización.
4. Un mayor nivel de integración del sistema de decisiones de la empresa.

La aplicación de este sistema demostró que la comunicación es vital para la solución de problemas y constituye una importante habilidad hacia la integración interna de la organización.

3.2. La Etapa II del procedimiento

Los pasos definidos para desarrollar la Etapa II. Cambio se refieren igualmente en el epígrafe 2.2.2 no obstante se menciona:

2.1. Configurar ambiente necesario para el cambio sistemático.

2.2. Coordinar la situación de cambio y los valores culturales

2.3. Realizar seguimiento del cambio.

El Paso 2.1. Configurar el ambiente necesario para el cambio sistemático se inicia con la necesidad de nivelar las necesidades de cambio de la organización en general y en cada situación concreta, con las necesidades de sus trabajadores.

En correspondencia se aplicaron los cuestionarios sobre valores y la disposición de los directivos para el cambio al equipo de dirección de la empresa obteniéndose los resultados siguientes:

Referente al cuestionario sobre los valores como se muestra en al Anexo 21 existe en la empresa un sistema de valores ajustado a las características de la empresa, con una buena orientación hacia las necesidades de los clientes, con una actitud optimista, positiva, con una comunicación abierta y directa, la actitud ante los conflictos está dirigida a la búsqueda de soluciones, a la confrontación.

Por otra parte las motivaciones están centradas en las necesidades de primer orden lo cual puede explicarse por la naturaleza de las actividades que realiza la empresa y las características de su fuerza de trabajo, la óptica de la dirección tiene una fuerte orientación hacia el control, el poder está instituido sobre la base del status, está claramente definido la existencia de un nivel de especialización hacia las tareas y la innovación es un valor bastante controlado.

En el Anexo 22 se presenta un resumen de los resultados de la aplicación de la escala de la disposición de los directivos para enfrentar el cambio los que denotan ser positiva, se observa una apertura al aprendizaje, a la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan, exigiendo lo máximo del esfuerzo personal y la constancia en el propósito; no obstante no existe preferencia a tratar asunto donde las respuestas no sean claras y este es un aspecto que se presenta con bastante frecuencia en los procesos de cambio que generalmente están desconectados de la experiencia pasada y muchas veces no se tiene total claridad de cómo avanzar si no es sobre los resultados que se obtienen en la propia actividad diaria.

El 67% de los directivos se muestra cauteloso ante las nuevas ideas, el 73% prefiere analizar primero los resultados de otras experiencias antes de ponerlas en práctica lo

cual se corresponde con lo definido en sus sistema de valores además de existir una tendencia a concentrase más en los problemas que en las oportunidades, coincidente también con los resultados del Anexo 21.

El sistema d valores de una organización que forma parte de su cultura a decir de Schein (1988), quienes la inician y la transforman son los directivos, y el sistema de valores de una organización no es algo que se puede cambiar rápidamente, es un proceso lento porque pasa del plano individual al plano organizacional, y justamente este es un tema que fue abordado ampliamente en los talleres de sensibilización que continuaron desarrollándose de manera permanente como parte del programa de formación acción que se concibió para el cambio.

A partir de esos resultados se profundizó en el análisis de los valores necesarios para alcanzar la visión, se identificaron y se trabajaron con los puntos de resistencia. Estos encuentros sirvieron para alimentar los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización.

Para lograr mayor efectividad en algunas acciones la empresa se apoyó en la asesoría externa, sobre todo la dirigida a trabajar con la resistencia detectada para propiciar el cambio en el comportamiento.

El Paso 2.2. Coordinar la situación de cambio y los valores culturales; se desarrollaron grupos de encuentros donde los participantes pudieron expresar libremente sus criterios, lo que se constituyó en espacios para aprender los unos de los otros, compartir las mejores prácticas en la solución de problemas y conflictos, ampliar información, aclarar situaciones, intercambiar experiencias, siendo este un mecanismo de aprendizaje y desarrollo.

Aunque ya existían los matutinos como espacios para el reconocimiento y el intercambio de información, algunos espacios para intercambiar, fueron incorporados los aspectos relacionados con el cambio, constituyendo además un espacio para reconocer los que más se destacan en su contribución al cambio.

Resaltaron como puntos de análisis en estos encuentros: la necesidad de continuar fomentando el compromiso con los valores, las relaciones de confianza y colaboración, el desarrollo de sus capacidades como líderes tomando como base el conocimiento, el aumento del interés por aprender nuevas prácticas.

El Paso 2.3. Realizar el seguimiento del cambio; resulta muy difícil poder predecir anticipadamente el comportamiento exacto que tendrán los elementos que intervienen en el cambio.

A lo largo de todo el proceso se van produciendo transformaciones en los sistemas, las personas, pero no todo ocurrirá a un mismo ritmo; algunos procesos y sistemas son complejos y requieren de recursos que muchas veces escasean, la personas

algunas son más receptivas y poseen la capacidad de cambiar y adaptarse más rápidamente que otras.

Por otra parte el aprendizaje no significa que las personas participen en cursos o talleres, es necesario que haya un mejoramiento en los indicadores de resultado manifestado en la ejecución de las acciones y en el desempeño.

Transcurrido un período de un año de iniciado el proceso de cambio se procedió a aplicar nuevamente los instrumentos ya indicados en el Paso 2.1 así como, los resultados de los encuentros grupales para valorar los avances logrados hasta el momento.

En los Anexos 23 y 24 se muestran los resultados generales más significativos, los cuales expresan una leve mejoría con respecto al comportamiento inicial en algunas variables. Referente a los valores Anexo 23, existe un ligero deslizamiento de orientar la gestión más a los objetivos que si se continúa trabajando en ese sentido se puede llegar a tener un equilibrio al respecto. De igual modo se presta más atención a las oportunidades, se busca más creatividad y enriquecimiento en el puesto y aunque de forma ligera se observa un desplazamiento de la variable de la innovación y desarrollo hacia una situación más favorable.

Respecto a la disposición para el cambio Anexo 24, se observa una mejoría notable en cinco variables, en tal sentido se observa mayor capacidad para trabajar en situaciones donde las respuestas no son muy claras al menos en un principio, existe una mayor concentración en los puntos fuertes que en lo débiles, sin embargo hubo un ligero retroceso en cuanto a pensar que siempre que la s cosas pueden ir mal funcional mal.

La aplicación del programa de capacitación y aprendizaje formación/ acción al que se ha hecho referencia 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.

El programa general aplicado a directivos y especialistas dirige el aprendizaje hacia el dominio de los conceptos fundamentales del proceso de cambio y los conceptos y herramientas necesarias para su ejecución y así favorecer la reducción de la brecha detectada en el diagnóstico inicial.

Este proceso de capacitación ha servido para brindar una información oportuna y transparente sobre el objetivo del cambio e intercambiar algunas experiencias así como, lo que implica asumir este procedimiento para su gestión, y el segundo, para proporcionar el conocimiento y el intercambio para que las personas pudieran

aprender desde su propia experiencia y de los demás, pues es un programa de formación / acción.

En el marco del programa fueron abordados un total de quince problemas reales vinculados al proceso de cambio que se desarrolla, que a través de las diferentes técnicas aplicadas fueron presentados por los participantes. Una de ellas fue la definición de los indicadores para medir el desempeño del proceso, sus inductores y metas que serán abordados en la próxima etapa del procedimiento. Asimismo se estableció la concepción general del sistema de información y comunicación, entre otros.

Una capacitación de este tipo no se había desarrollado con anterioridad en la organización, vinculada totalmente a los problemas reales y que permitió:

- Desarrollar habilidades de trabajo de grupo, lo que facilitó obtener soluciones más integrales y permanentes.
- Obtener resultados concretos en un corto periodo de tiempo
- Responder a las necesidades de aprendizaje individual y de la organización
- Intercambio, enriquecimiento de experiencias personales
- Logara un efecto multiplicador del aprendizaje y su impacto
- Alto nivel de identificación con los objetivos de la organización

Este proceso de capacitación que durante todo el proceso se ha venido desarrollando ha contribuido sin dudas al nuevo ambiente de trabajo que se ha creado en la organización. Este aspecto es recurrente en el paso 3.3.

3.3. La Etapa III del procedimiento

La secuencia de pasos definidos para desarrollar la Etapa III del procedimiento son:

3.1 determinar indicadores de avance y de resultados

3.2 Diseñar sistema de evaluación

3.3. Analizar las desviaciones y necesidades de apoyo

3.4 Retroalimentación del proceso de cambio

La base para el desarrollo de este paso del procedimiento es el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton que constituye un modelo de dirección estratégica que gestiona los activos tangibles e intangibles como respuesta necesaria a la velocidad del cambio que estremece las bases de la organización; se constituye en un sistema de información que permite reducir los niveles de incertidumbre de las decisiones y llegar hasta la formación de nuevos conocimientos sobre la base de la comunicación.

En este sentido para evaluar el comportamiento de los resultados financieros y observar los progresos en el aprendizaje y la adquisición de los bienes intangibles necesarios se elabora el sistema de indicadores considerando las características del CMI.

El Paso 3.1. Determinar indicadores de avance y resultado; fueron seleccionados por el equipo que gestiona el cambio en sesión de trabajo conjunta y en el marco del programa de capacitación y aprendizaje que se desarrolla. Los indicadores seleccionados serán presentados en el próximo paso.

El Paso 3.2. Diseñar sistema de evaluación, primeramente se tomaron los objetivos estratégicos y se construyó el mapa estratégico para plasmar las relaciones causa-efecto de los objetivos a través de las cuatro perspectivas, tal y como se refleja en la Figura 3.3. A continuación se establecen los inductores de actuación, las metas para cada indicador, como se muestra en la Tabla 1 del Anexo 25 y se grafica en el Anexo 26.

Se concibe una base de datos con otros indicadores a los que se puede acceder si se desea obtener más información al respecto. De esta forma se puede obtener información respecto al comportamiento de los indicadores actualizados para la toma de decisiones, soportado en las posibilidades que brinda el sistema de información como se aprecia en el Paso 1.5.

Para su aplicación se concibió trabajar en dirección al autocontrol de los objetivos y el empleo de la técnica del control por excepción de los indicadores que mantienen un comportamiento desfavorable respecto a lo planificado. Su control se realiza con una frecuencia mensual en Consejo de Dirección.

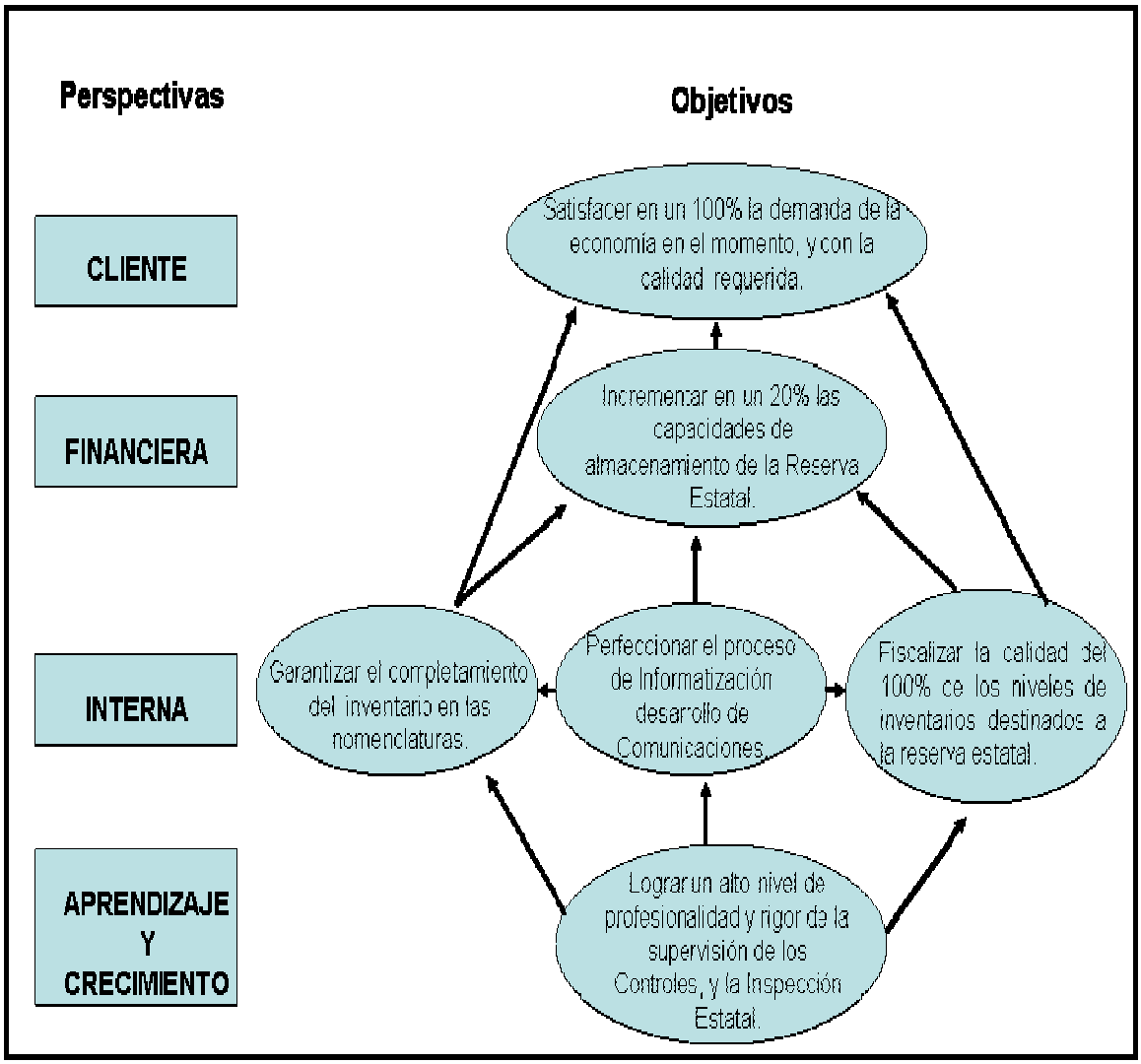


Figura 3.3. Relación de las perspectivas con los objetivos.[Elaboración propia]

El Paso 3.3. Análisis de las desviaciones y necesidades de apoyo, respecto al indicador Cumplimiento de la entrega a las demandas de la economía, durante el periodo se ejecutaron un total de 71 autorizo de movimientos de la Reserva de ellos:

- Cambios de ubicación: 15
- Préstamos:23
- Rotaciones Anticipadas: 0
- Asignaciones: 33

Como consecuencia de la recuperación por las afectaciones al paso de los huracanes la provincia envió hacia otras provincias 15 movimientos de préstamos, fundamentalmente de papel para techo, puntillas, carne en conserva, grupos electrógenos de emergencia, y postes eléctricos. Igualmente se garantizó la demanda eléctrica de la provincia y se brindo apoyo a otras a partir del programa energético con los grupos electrógenos. El programa custructivo de la batalla de ideas contó con los equipos demandados en tiempo y perfecto estado técnico. Consideramos que al

cumplirse la entrega del 100% de lo demandado por la economía este indicador se evalúa de excelente.

El indicador “Incremento en m^3 de capacidad de almacenamiento “ se evalúa de regular, debido a que el subprograma de fabricación de Silos Refrigerados debía aportar el 15% del incremento de las capacidades y solo aportó el 10%, el resto del incremento, (5 %), debía aportarlo la creación de nuevas capacidades a partir de la recuperación de las antiguas capacidades del MINAZ, subprograma este detenido desde hace dos años en el territorio.

El resultado en este indicador limita la mejora en la calidad del almacenamiento pues solamente los silos metálicos refrigerados permiten almacenar grandes cantidades de granos a temperaturas idóneas y controladas, además de disminuir los costos de almacenamiento y manipulación.

Por otro lado al incumplirse el indicador no se pudo lograr una mejora en la calidad de del almacenamiento al desaprovecharse la oportunidad que brindan los antiguos almacenes de azúcar de los centrales, los que reúnen características idóneas para que con un mínimo de gastos se puedan crear condiciones para almacenar productos en estibas por lotes y con capacidad para propiciar la ventilación y el movimiento.

Por otro lado estas instalaciones poseen una infraestructura y medios unitalizadores que permiten disminuir los costos de almacenaje y manipulación.

Los dos subprogramas tienen un efecto económico extraordinario, el subprograma de silos en los puertos implica la disminución del tiempo de descarga de los buques impidiendo la sobrestadía de estos en puerto por lo que se multo al país en el año 2005 por más de 250 millones de dólares, cuenta hoy revertida ya que en el 2007 se ingreso por pronto despacho más de 25.0 millones de dólares, que de haberse cumplido el aumento de la capacidad de almacenamiento éstos resultados hubieran sido muy superiores.

El subprograma de recuperación de antiguos almacenes del MINAZ propicia el acercamiento de los productos a los clientes, disminuyendo los costos de transportación y propiciando un mejor cuidado y conservación solo por el incremento del sentido de propiedad, al ser el propio consumidor el depositario responsabilizado, redundando esto en la disminución de los gastos por reposición de pérdidas o deterioro y otros perjuicios a los productos.

Respecto al Por ciento de completamiento de la demanda de inventarios por nomenclatura, durante el año 2007 se realizaron controles e inspecciones al estado del sistema de recursos materiales acumulados por los organismos y empresas de la provincia actualizándose las actas de constitución de las mismas. El por ciento de

completamiento de las nomenclaturas se comporta en niveles aceptables, 70%, por lo que se puede evaluar este indicador de bien.

Como se puede apreciar en el referido anexo los organismos con mayores dificultades son MINAGRI y MINAZ. El 70 % del total de los depositarios ha logrado acumular hasta el 100 % de los productos según el cálculo de necesidades y el 30% no lo logró; no obstante, en el año se logró incrementar en un 10% los organismos que acumularon en comparación con el año 2006.

El indicador relacionado con al cantidad de depositarios conectados al sistema informativo tuvo comportamiento de mal debido a que a pesar de haberse incrementa considerablemente los medios informáticos y de comunicaciones internos, y haberse logrado la instalación del servidor que hizo posible que permitió la conectividad interna, no fue posible lograr ese objetivos con los depositarios con los efectos ya explicados en el paso 1.5.

Cantidad de inspectores y auditores se logró cumplir al 80%, al igual que la cantidad de depositarios fiscalizados obtuvo resultados favorables en tanto se logró cumplir la meta en un 46%.

Los indicadores vinculados al aprendizaje y crecimiento tuvieron igualmente un comportamiento favorable cuyo impacto se refleja en una disminución con respecto a periodos anteriores del número de hechos extraordinarios como deterioros, uso indebido, entre otras. Estos resultados se unen a los ya expuestos en el paso 2.3.

Estos resultados demuestran que aún cuando existen indicadores cuyos resultados no fueron favorables existe un trabajo centrado en las actividades que benefician el incremento del nivel de eficiencia y eficacia en la organización y promueve el interés por establecer un sentido de urgencia sobre los niveles de conectividad con los depositarios y sus incidencia en las relaciones, el incremento de la capacidad de almacenamiento, y continuar potenciando el aprendizaje a todos los niveles de la organización.

El Paso 3.4. La Retroalimentación se obtiene de la aplicación y análisis del instrumento indicado al efecto que fue aplicado a todos los trabajadores cuyos resultados muestran, que existe claridad y comprensión acerca del cambio que se desarrolla así lo asegura el 96,% de los encuestados, el 97% asegura conocer el impacto que tiene en el desarrollo futuro de la organización, estos resultados son corroborados por las entrevistas grupales sin embargo, solo el 31 % asegura tener los conocimientos y habilidades para enfrentar el cambio, lo que también se corrobora con las entrevistas grupales realizadas; en tal sentido expresan lo valioso del programa de formación / acción aplicado para dotar a los implicados de los conocimientos y habilidades necesarias para ejecutar las acciones que corresponden pero que al

mismo tiempo les permitió comprobar cuánto más necesitan aprender sobre todo en los aspectos vinculados a la comunicación, relaciones, sinergias.

Un particular impacto se observó de esta variable en los inspectores los que manifiestan la necesidad de capacitación especializada en las distintas temáticas vinculadas a la administración del inventario, su conservación y mantenimiento.

Consideran que este nivel de especialización debe extenderse en todos los ámbitos de la economía, debido a que los depositarios están distribuidos por diferentes sectores en consecuencia, los inventarios difieren en cuanto a características, especificaciones, normas de consumo y conservación es necesario tener un profundo conocimiento de éstos aspectos para poder realizar correctamente las inspecciones y fiscalizaciones.

Este es un eslabón esencial dentro de la actividad de la empresa debido a su razón de ser. Es importante considerar que la organización no crea ni transforma bienes, tan solo los controla, fiscaliza y mueve hacia los lugares que demanda la economía en las cantidades y momento preciso.

Hay un aspecto que muestra resultados muy favorables y es el referido a la existencia del trabajo en equipos, así lo asegura el 90% de los encuestados, de igual modo el 72% plantea que existe liderazgo para conducir el cambio. La inmensa mayoría percibe el surgimiento de una nueva cultura en la organización, sin embargo la colaboración muestra niveles bajos 28% la considera buena. Abundando en este aspecto en las entrevistas se pudo comprobar la necesidad latente de lograr una mayor y estrecha relación con los proveedores, es necesario el establecimiento de vínculos más estrechos enfocados a objetivos específicos que garanticen un funcionamiento más coordinado.

Los resultados ahí expuestos permiten significar un cambio notable en el comportamiento de la organización con respecto a la situación inicial, cambio que se soporta en gran medida en el aprendizaje que ha estado presente durante todo el proceso.

También reconoce que si se trabaja sobre la base de una estrategia previamente diseñada y alineada al sistema de decisiones, se puede ejercer un dominio sobre el cambio pero siempre contando con el aporte y el sentido común de los que lo lideran y de cada trabajador participante; ambos responsables y comprometidos permitirán una efectiva y renovada gestión en las cadenas de suministros.

3.4. Resultados de la aplicación de procedimiento

La aplicación del procedimiento en la organización manifiesta que el mismo se ajusta a las características de la actividad de la empresa.

Las consecuencias de su aplicación se observan en cada una de sus etapas.

En la etapa I se logra alinear el sistema de decisiones de la empresa a la estrategia, estableciendo las brechas existentes y las vías para eliminarlas.
En su etapa II el procedimiento demuestra la posibilidad de lograr los objetivos mediante el manejo adecuado de la transición, a través de la utilización de un conjunto de herramientas y métodos que favorecen el desarrollo de los valores y comportamientos necesarios para que ocurra el cambio.

Los cambios en el comportamiento van ocurriendo a medida que directivos y trabajadores colectivamente van aprendiendo las nuevas prácticas, en consecuencia van desarrollando su capacidad para aprender, lo cual constituye la herencia que deja este proceso de cambio que debe continuar enriqueciendo la práctica cotidiana.
En la Etapa III se concretan los resultados generales del proceso de cambio como una consecuencia de todo el desempeño obtenido en las dos etapas anteriores, es decir, se plasman aquí los resultados finales aunque, realmente desde que se inicia el proceso se establece su concepción.

El efecto económico de la aplicación del procedimiento a pesar del poco tiempo de su implantación se puede observar en los resultados que a criterio del autor se vinculan directamente con la capacitación recibida durante este proceso, así se logra disminuir la cantidad de productos no aptos en un 99% con respecto al 2006.
El compromiso despertado por el proceso compulsó a un mayor esfuerzo por lograr mejorar los niveles de las reservas estatales lográndose un incremento en $ 5 359 553. 66, de ellos $ 4 047 067.69 en alimentos, muy superior a periodos anteriores.
Desde el punto de vista social el procedimiento contribuye a la generación de conocimientos, habilidades y comportamientos que aumentan la capacidad de cambio y al aumento del grado de socialización por la amplia utilización del trabajo en equipos y nuevas prácticas en la gestión del cambio.
Además de los valores económico y social el procedimiento contribuye a la enseñanza y el aprendizaje de la gestión del cambio, donde los estudiantes pueden realizar análisis y comparaciones e identificar el nivel de desarrollo alcanzado con respecto a la experiencia internacional y las particularidades que adopta en el escenario cubano y Metodológicamente puede ser utilizado como material de consulta.

3.5. Las conclusiones del capítulo

1. Para la aplicación del procedimiento se precisó de la disposición, colaboración y compromiso de los directivos sobre la necesidad del cambio.
2. Con 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.

3. Para el logro de los objetivos con un mayor nivel de efectividad en la organización se requiere de la existencia de unas relaciones internas e ínter organizacionales con los depositarios de las reservas que aún no se ha logrado alcanzar.
4. La etapa de cambio del modelo demuestra que aún cuando se han obtenido resultados favorables en algunas variables, es importante que los que lideran el cambio reconozcan que la transición es un proceso lento y requiere de tiempo.
5. El programa de capacitación formación acción aplicado se presenta como una herramienta que favorece y potencia el desarrollo de los nuevos valores y comportamientos por lo que debe ser un proceso continuo y ascendente.
6. Los resultados que expresan los indicadores que miden los resultados del proceso de cambio demuestran que las soluciones planteadas a partir de las brechas identificadas generan valor y mejoran el desempeño de la organización.

CONCLUSIONES

1. El procedimiento aplicado para gestionar el cambio en el INRE integra el diseño y la implantación de la estrategia y se soporta en el enfoque de sistema, combina la perspectiva jerárquica y funcional con la de proceso para asegurar la transversalidad de la gestión.
2. El procedimiento formulado todos los pasos del proceso están interconectados unos con otros para garantizar las decisiones integradas y la continuidad del cambio.
3. Para la aplicación del procedimiento es necesario el convencimiento de la necesidad de cambio, la existencia de valores organizacionales, nuevas formas de pensar y actuar que implican un aprendizaje continuo de todos los implicados.
4. Los resultados alcanzados con el modelo tienen un impacto económico y social expresado en el incremento de los niveles de la reserva y la disminución de los productos no aptos; lo social se manifiesta en la generación de conocimientos, habilidades que aumentan la capacidad de cambio.

RECOMENDACIONES

1. Extender los programas de capacitación a empresas depositarias de la reserva para lograr una mayor colaboración y mejores resultados mutuos.
2. Concebir una estrategia para lograr mayores niveles de conectividad tanto interna como con los depositarios para agilizar el proceso de toma de decisiones y lograr mayor veracidad de la información.
3. Para continuar avanzando en el proceso de cambio se sugiere el desarrollo de las acciones siguientes:
    a) Continuar el proceso de adiestramiento con los trabajadores ahora enfocado aun mayor nivel de especialización y centradas en las técnicas más avanzadas para lograr soluciones concretas a los problemas que se plantean.
    b) 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

1	Aramburu, N. Un estudio del Aprendizaje Organizativo desde la perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas. Tesis Doctoral, Universidad de Deusto. San Sebastián, España, 2000.
2	Ansof, Igor y Hayes R. Planeamiento estratégico y administración Estratégica.1ª Edición. Editora Atlas.1983
3	Acevedo Suárez, José A. Estado de la logística en las empresas cubanas en el 2000. Ökologische Hefte der Landwirtschaftlich- Gärtnerrischen Fakultät der Humbodlt Universität zu Berlín. (Berlín), 16: 79-88, 2001.
4	Alfonso Daniel, P.A. Procedimiento Metodológico de la gestión Integral delProceso de Perfeccionamiento Empresarial. ISPJAE, Ciudad de la Habana. 2003
5	Cane S. Cómo triunfar a través de las personas. Ediciones Mc Graw Hill. Colombia. 1998
6	Chandler, A. Strategy and structure. Garden City, Nueva Cork: Doubleday Anchor.
7	Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración . Quinta edición . Edic. Mc Graw Hill-2001. 1072 p
8	Chiavenato, I. Administración. El Proceso Administrativo/ I. Chiavenato.— Colombia: McGraw Hill Interamericana, 2001.
9	Codina Alexis. Herramientas para manejar el cambio y la resistencia. Disponible http:// Calidad. Org/public/arti2002/10186283-htm. Consulta: Marzo 2007.
10	Cloke K. y Joan Golsmith: El fin del management… y el surgimiento de la democracia organizacional. Guía practica para el puesto de trabajo del futuro. Traducido por A. L. Portuondo. Ciudad de la habana, 2000.
11	Covey Stephen R. : Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Ediciones Paidós Ibérica. 2002.
12	Covey Stephen “Liderazgo Centrado en Principios” Editorial Paidós, México D.F.2002.
13	Cuervo, A.: “La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones desde la economía de la empresa”, Papeles de Economía Española, nº 78-79,1999
14	Cuesta Santos, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos/ Armando Cuesta Santos. La Habana: Editorial Academia 1999.
15	_____. Gestión del conocimiento Análisis y proyección de los Recursos Humanos/ Armando Cuesta Santos.-- La Habana: Editorial Academia, 2002.
16	De Sousa Silva, José. Investigación, sociedad y desarrollo: Los nuevos paradigmas del desarrollo científico-tecnológico en el contexto del cambio de época. Coferencia presentada en Seminario Nacional “La Educación Superior: las nuevas tendencias”, Quito, Julio de 2002.
17	Dichter, S El liderazgo en los procesos de cambio. 3ra Edición. Harvard Business School Press. Boston. 2002.
18	Dirección por Objetivos y Dirección estratégica: La experiencia cubana. Compendio de artículos. Centro Coordinador de estudios de Dirección. MES. 1998
19	Documento del 5to Pleno del Comité Central del PCC. Granma. (La Habana). 16 diciembre 1996: 3.
20	Dolan, Simón y García, Salvador. La Dirección por Valores, Madrid: Editorial McGraw-Hill, 1997.
21	Donald J. Bowersox David J. Closs, and Theodore P. Stank How to Master Cross-Enterprise CollaborationBy, Supply Chain Management Review July 1, 2003. Disponible. http://www.highbeam.com/doc/1G1:105768333. Consulta marzo 2004.
22	Fiol M. El proceso de enseñanza - aprendizaje. Diploma Europeo en Administración y Dirección de empresas (1995).
23	French, Wendell Desarrolllo Organizacional Aportaciones de la Ciencias de la Conducta, Editorial Prentice Hall, tercera edición, México. 2000.
24	Goldratt E. La meta. Un proceso de mejora continua, Editoral. S.a. de c.v. Monterrey, México. (1992).
25	Gómez D., Pérez de Armas M. La gestión del conocimiento: herramienta gerencial para las organizaciones de hoy. Revista AIBDA. Volumen XXVI Nº, enero-junio Costa Rica. 2005
26	Godet, Michel. Prospectiva y planificación estratégica. Barcelona: S.G. Editores S.A:, 1991.

27	Gordon, Judith R. Comportamiento Organizacional. México (5ta Edición). Editorial.Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996.
28	Graciela A. Adrián Blanco. Aprendizaje Continuo y Competencias en las Empresas Exitosas. [en línea] Disponible http://www.analitica.com/va/economia/organizacion/1154050.asp . Consultado marzo 2004.
29	Grau, América, Herramientas de Gestión del Conocimiento, [on line] Disponible en Internet http:// www.gestiondelconocimiento.com/americagrau.htm . Consultado enero 2003.
30	Grupo Ejecutivo de perfeccionamiento, Bases generales del Perfeccionamiento Empresarial, Ed. Grupo Ejecutivo, Ciudad de la Habana. 1998.
31	Guns, Bob y Anundsen, Kristin. Aprendizaje organizacional. Cómo obtener y mantener la ventaja competitiva. Méjico: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana,1999.
32	Hall, Richard, H. Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. Editorial Prentice hall, México 1996.
33	Harrigton, H. James. El mejoramiento de los procesos en la empresa./H. James Harrigton.—Santa Fe de Bogotá: Ed. McGraw–Hill, 1993.
34	Harold Koontz y Heinz Weihrich. Elementos de Administración. México: McGraw Hill. 1995.
35	Heller, R. El arte de gestionar los cambios. 2da Edición. Grijalbo Mondadori S.A. Barcelona. 2004.
36	H. Minztberg Diseño de Organizaciones Eficientes- - 6° Edición, 1997 – Ed. El Ateneo
37	H. Minztberg y James Brian Quinn. El proceso estratégico: Coceptos Contextos y Casos. Segunda edición. Editorial Prentice Hall 1998.
38	Heredia, R. "Dirección Integrada de Proyectos". Pág. 317 – 324. Ed. UPM – ETSII. Madrid 1.999.
39	Hernández Torres M. y García Gómez J.: Plataforma para gestionar integralmente el proceso de perfeccionamiento en las empresas. Ed. Folletos Gerenciales, Año VI, No.1, enero, 2002.
40	Hernández M.Acerca de la definición de control de gestión. Folletos Gerenciales. Mayo 2000.
41	Hernádez Buitrago, C. Cambio organizacional en el sector público colombiano: la experiencia de Igeominas. Bogotá. 2000
42	Hernández y Rodríguez, Sergio. (1995) Introducción a la Administración. Un enfoque teórico - práctico. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
43	Hernández Torres, Maritza. E! Control de gestión empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño. / Maritza Hernández Torres. La Habana: Ed. del ISPJAE.2001.
44	Hughes, Jordán.. Fases de evolución del sistema de control de gestión. /Jordán Hughes. DEADE Comisión Europea. 2000.
45	Hussey, D. “Strategic Management: past experiences and future directions. Part 1 y 2”. Strategic Change, 1997
46	Johnson, G. y Scholes, K Dirección Estratégica, Prentice Hall, Madrid. 5ª edición. (2001).
47	Juran, Joseph M. y Godfrey, Blanton A. Manual de Calidad de Juran. New York (5ta Edición), Editorial McGraw-Hill, 2001.
48	Juran y DeFeo J. A.: Despliegue Estratégico, Capítulo 13 (Año)
49	Juran y F. riley, Jr: Gestión de Proceso, Capítulo 6 (Año)
50	Kaplan, R.. y Norton, David P.Cuadro de mando integral (The Balanced Scoreboard), Editorial Gestión. Madrid Barcelona, 2000.
51	– Kotter, J.P. Learning Change Leading Change. Mc GrawHill Interamericana Editores, México 2003.
52	Kotter, J.P.; Qué hacen los líderes. Gestión 2000, Barcelona, 2000.
53	Koontz H y Weirhrich. Administración. Una perspectiva global. Décima Edición. McGraw - Hill. México. 1994
54	Lage Dávila, C.: Intervención en la clausura de la reunión de directores de empresas en Perfeccionamiento. C. Habana, 2001.
55	Landier, H.: Hacia la Empresa Inteligente: Guía para la Gestión del Cambio. Ediciones Deusto, S.A..1992.
56	López Viñegla, Alfonso. El Cuadro de Mando y los sistemas de información para la

	Gestión. / Alfonso López Viñegla, Madrid: Ed. AECA, 1998.
57	Losada, C. La gestión de proyectos: una herramienta para la puesta en práctica de la estrategia. Paperss ESADFE. 1992.
58	Mayo, A. y Lank, E. Las organizaciones que aprenden. Primera Edición. Ediciones Gestión 2000, A.A., Barcelona. 2000.
58	Marsh, John. Herramientas para la mejora continua. Madrid : AENOR, 2000. 223p. (TS156.M3E).
60	Menguzzato, M. y Renau, J.J. La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Edición Combinado del libro ¨Alfredo López¨, La Habana 1997.
61	Michael, S. Técnicas para el cambio organizacional", 4ta Edición. Mc Graw Hill. México. 2004.
62	Morrisey, G. Pensamiento estratégico: construya los cimientos de su planeación. Edición Prentice Hall hispanoamericana S.A. México, 1996.
63	Navas, J.E. y Guerras, L.A. La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones. Madrid.Tercera Edición: Editorial Civitas, 2002.
64	Newman William H y Kirby Warren E. La Dinámica Administrativa/ Primera edición .Ed Diana México 1984.
65	Ohmae,K. La Mente del Estratega. McGRAW-HILL, 1997.
66	Pérez de Armas M. Y Gómez D. Propuesta de lineamientos metodológicos para desarrollar la gestión del conocimiento: un caso de estudio. Volumen XXVI N^2 Costa Rica, 2005.
67	Porter, M Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 2da Edición. Editorial Diana, Mexico2001.
68	Raúl S. Mantilla Ramírez. La empresa y el empresario en Cuba..../ et al./.--La Habana: Editorial CIABO, 2000.
69	Robaina Alfonso, Daniel. [cd-room] En: Memorias de Artículos de la IV Conferencia Científica Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública, GESEMAP 2004 [La Habana] : Procedimiento de diagnóstico para liderar el cambio organizacional, 2004.
70	Robbins, Stephen P. (1996). Administración. Editorial Prentice Hall. Quinta Edición. México.
71	Rodríguez Domínguez, María del Mar. El papel de los sistemas de información interorganizacionales en la cooperación empresarial: el intercambio electrónico de datos. Revista Alta Dirección. (España), (207) : 29 – 44, Septiembre – Octubre, 1999.
72	Ronda Pupo G.: Modelo de dirección estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto económico cubano. Tesis de Doctorado, 2002.
73	Schein, Edgar. La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janes editores S.A. Enero de 1988.
74	Steib N. Tiene su empresa capacidad para aprender de forma continua?. Harvard Deusto Bussiness R. Ed. Deusto S.A. España., 1996.
75	Santesmases Mestre, Miguel. Marketing: conceptos y estrategias./ Miguel Santesmases Mestre.-4ta ed.—Madrid: Editorial Pirámides, 1999.
76	Senge, Peter M. : La Quinta Disciplina, El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje;; Trad Carlos Gardini; Buenos Aires Argentina. Juan Granica y Javier Vergara, 1996.
77	Senge, P. La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. Norma. Bogotá. 2000.
78	Sherwood,J. Creating work cultures with competitive advantage. 1988.
79	Serna Gómez, Humberto. Gerencia estratégica. Editorial 3R. Panamericana, Colombia. 2002
80	Serra, Roberto. Re-estructurando empresas: las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo./Roberto Serra, Eduardo Kastika.—Buenos Aires: Editorial Macchi, 1994.
81	Sílice, A. Casares, A. Y González, M. Liderazgo, valores y cultura organizacional. Prentice Hall, México. 1999.
82	Smith D. El cambio está en tus manos. Editorial Prentice Hall 1996.
83	Stoner, James A. Administración. 5ta edición. / James Stoner. La Habana: Ed. ENPES. 1995.

84	Strategor Estrategia, estructura, decisión e identidad, Barcelona: Ed. Masson, S.A., Barcelona 1995.
85	De Souza Silva José. Investigación, sociedad y desarrollo: Los nuevos paradigmas del desarrollo científico-tecnológico en el contexto del cambio de época. Conferencia presentada en Seminario Internacional "La Educación Superior: las nuevas tendencias",Quito, Ecuador. Julio de 2002.
86	Robinns, Stephen Comportamiento Organizacional: controversias y aplicaciones, Prentice Hall, octava edición, México. (2000).
87	Robbins, S. La administración en el mundo de hoy. Pearson Prentice, México. 1997.
88	Tushman, Michael L. y O'reilly, Charles A. Innovación: Cómo alcanzar el liderazgo organizacional a través de la innovación y el cambio. Prentice Hall, México, 1998.
89	Urquiola Sánchez, O.y González del Pino E. Gestión de cambio: ¿Perfeccionamiento Empresarial?. Folletos Gerenciales Enero 2001
90	Urquiola Sánchez, O. González González R., Gómez Acosta, M.I. y Hernández Torres, M. El Cambio en el Sistema Logístico de Petróleo en Cuba. Revista Logística Profesional. España, Mayo 2005
91	_____ Alineación estratégica del sistema de decisiones del sistema de distribución de combustibles en Cuba. Revista Zona Logística N^{o} 27, Colombia, 2006.
92	_____ [cd-rom] En: Memorias de la IV Conferencia Científica Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública [La Habana]. 2004. El cambio en la gestión de los sistemas logísticos en Cienfuegos.
93	_____ [cd-rom] En: Memorias del VIII Evento de Logística y Marketing en Cuba. Pinar del Río. 2004. El cambio en la gestión de los sistemas logísticos en Cienfuegos.
94	_____O. Sánchez V., A. Álvarez y D.V.Calzada. La gestión del cambio como parte del proceso estratégico de la empresa. Anuario UVF.2006.
95	_____ Modelo para gestionar el cambio en el sistema cubano de distribución de combustibles/Orquídea Urquiola Sánchez, Roberto González González. TUTORES. Tesis para optar por el grado de doctora en ciencias técnicas, ISPJAE. Habana, 2007.
96	Vázquez Hernández T. Planeación Estratégica de la Refinería de Petróleo Camilo Cienfuegos. Vázquez Hernández T. Orquídea Urquiola Sánchez. TUTOR. Tesis para optar por el título académico de Maestría en Dirección.
97	Zulueta Torres, O. Planeación Estratégica de la Central Termoeléctrica Carlos M. de Céspedes. Orestes Zulueta Torres, Orquídea Urquiola Sánchez. TUTOR. Tesis para optar por el título académico de Maestría en Dirección.
98	Werther W. Y Davis H. Administración de personal y Recursos Humanos. Mc. Gran Hill. 4ta Ed. México. 1995.
99	Suárez F Fernando , La competitividad de las empresas: Evolución, imperativos estratégicos y características de la organización exitosa de hoy Chile 2004

Anexos

Anexo 1. Clasificación de los cambios en las organizaciones y sus características.

CATEGORÍA	FORMAS QUE ADOPTA	CARACTERÍSTICAS
Profundidad	Incrementales	También conocido como cambio de transición. Son más frecuentes. Todo el diseño de la estructura, los sistemas, los recursos humanos y los procesos se ajustan a la estrategia de la empresa, se desarrollan apoyados en sus creencias, capacidades y rutinas. Es un proceso adaptativo al entorno donde se refuerza la cultura organizacional. Aquí el sistema se adapta, no se transforma [77].
	Transformacionales	Tienden a producirse en momentos de crisis, son menos frecuentes y provocan mucha resistencia. Se presentan cuando la organización enfrenta importantes acontecimientos externos. Implican cambios importantes en la estrategia, transformando la estructura, sistemas, procesos y paradigmas.
Nivel	Estratégico	Se relacionan con los cambios en la reformulación de la visión y misión de la organización como un respuesta a los acontecimientos del entorno.
	Operativo	Coincide con la clasificación que realizan algunos autores, como cambios tecnológicos y de estructura. Se refiere a los cambios en las estructuras organizativas, en las relaciones, en los procesos de planificación, compras, control, formación y diferentes sistemas de la organización.
	Individual	Son cambios vinculados a las personas, al estilo del liderazgo, su visión sobre la organización, a los valores y creencias compartidas por todos los miembros de la organización.

Magnitud	Corto Plazo	Cambios que ocurren en el nivel individual en cuanto a la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.
	Mediano Plazo	Cambios que ocurren a nivel de grupo que incluye nuevos hábitos, actitudes, comportamientos grupales.
	Largo plazo	Cambios que ocurren a nivel organizacional, que incluye nuevos comportamientos, valores, creencias pero de todos los miembros de la organización.

Fuente: [95].

Anexo 2. Estilos del liderazgo y sus implicaciones para la gestión organizacional

ESTILO DEL LIDERAZGO	CARACTERÍSTICAS	IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN
AUTOCRÁTICO	• Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones • Fuerte tendencia al control • No orientación a las relaciones • Se basa en instrucciones, órdenes. • Pocas habilidades para escuchar	• Se limita la creatividad • No genera confianza • Fomenta la fragmentación departamental • Fuerte orientación a los resultados del trabajo • Se limita el desarrollo del liderazgo en los niveles medios y bajos de la organización • Es útil en momentos de crisis, decisiones que implican rapidez
PARTICIPATIVO	• Toma de decisiones en consulta con el grupo • Capacidad de escucha • Estimula al compromiso y la responsabilidad • Incentiva el autocontrol de las personas • Abierto a los cambios • Orientada a las relaciones y los resultados	• Incentiva la participación, compromiso • Genera eficacia en los grupos y la cohesión • Genera motivación, creatividad, • Más posibilidades para la proactividad • Mayor orientación al cliente • Mayor capacidad para asumir riesgos
LIBERAL	• Delega la autoridad para la toma de decisiones • No se centra en cómo se logran los resultados sino en su efectividad • Induce a la automotivación y el autocontrol • Poco contacto y apoyo	• Incentiva el desarrollo individual • No se generan relaciones, induce a la fragmentación, el aislamiento • Puede conducir a la anarquía • Genera poco compromiso con la metas organizacionales

Fuente [95]

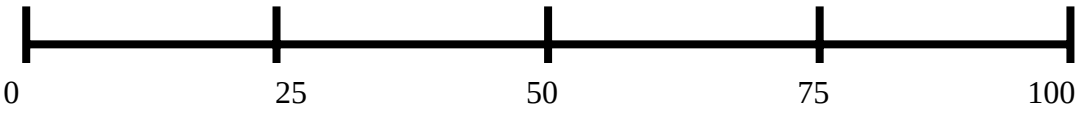
Anexo 3: Lista de Chequeo.

CIRCUITO 1

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 a 100, marque el punto específico dentro de esos intervalos.

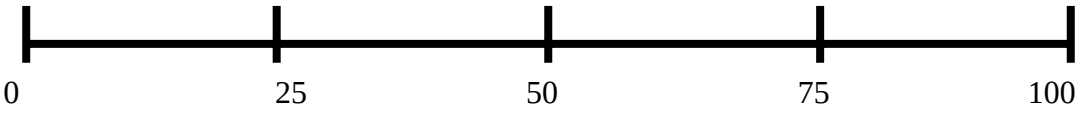
VARIABLES RELACIONADAS CON EL ENTORNO

1. ¿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.

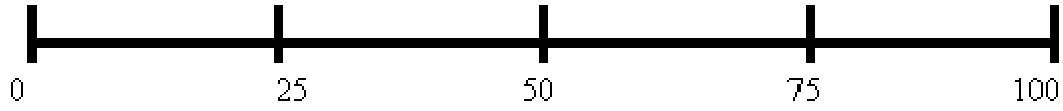
2. ¿El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia incluye las informaciones relativas a la situación actual y futura del mercado, el entorno y la sociedad en que opera?



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.

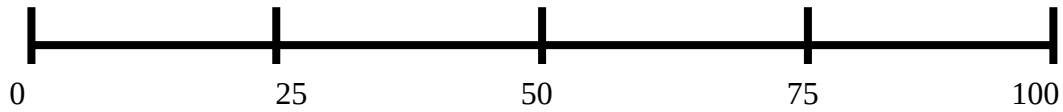
Anexo 3: Lista de Chequeo. *(Continuación)*

3. El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia ¿Incluye las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus clientes actuales y clientes potenciales?



0	25	50	75	100
No, muy superficial.	Recoge e incluye necesidades y expectativas de los clientes más relevantes.	Recoge e incluye necesidades y expectativas de los clientes.	Sistemática recogida e inclusión de necesidades y expectativas de clientes y clientes potenciales.	Inclusión completa, sistemática y con revisión.

4. El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia ¿Incluye las necesidades, expectativas y capacidades actuales y futuras de sus proveedores?

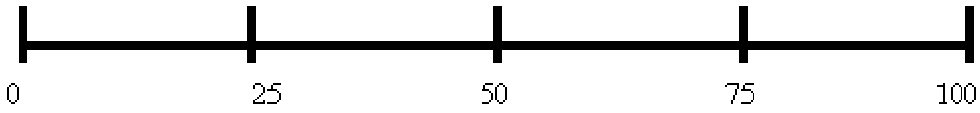


0	25	50	75	100
No, muy superficial.	Recoge e incluye necesidades y expectativas de los más relevantes.	Recoge e incluye necesidades y expectativas de todos los proveedores.	Recogida e inclusión sistematizadas de necesidades y expectativas de todos los proveedores.	Inclusión completa, sistemática y con revisión.

Anexo 3: Lista de Chequeo. . *(Continuación)*

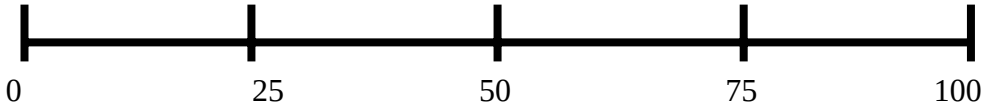
VARIABLES RELACIONADAS CON CONSTITUIR EL GRUPO DE CAMBIO

5. ¿La máxima dirección tiene una concepción que implica su necesidad en el resultado final del cambio, del nivel de desempeño actual y futuro de la organización?



0	25	50	75	100
No, de forma muy superficial.	Necesidad del resultado final del cambio.	Conocimiento del estado actual y futuro de la organización.	Resultado e impacto que va a tener, barreras que lo va a limitar.	Conoce de forma general los procedimientos para implementar el cambio.

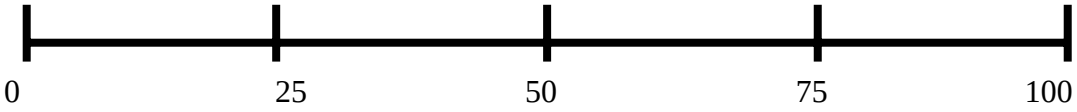
6. Interiorizan los líderes de la organización la necesidad del cambio, con vista a crear un marco de trabajo?



0	25	50	75	100
No, de forma en general.	Interiorizada la necesidad del cambio y poca claridad de los directivos para su aplicación	Los lideres interiorizan y dominan la necesidad del cambio, pero no esta constituido el grupo de cambio	Existencia de un equipo de dirección para el cambio y poco consenso entre el mismo	Consenso dentro del equipo de dirección, con un aprendizaje colectivo.

VARIABLES RELACIONADAS CON PREPARAR A TODOS LOS TRABAJADORES INVOLUCRADOS

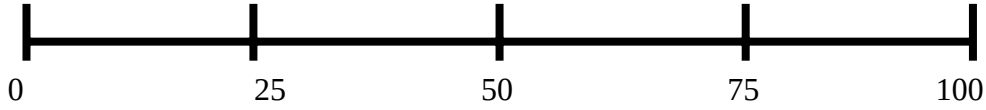
7. ¿Comunican los líderes a la organización su misión, visión, valores, política y estrategias y se aseguran de su correcto entendimiento a todos los niveles de la organización?



0	25	50	75	100
Comunicación de forma muy general	La misión, visión, valores se comunican a los primeros niveles de la organización.	La misión, visión, valores se comunican en cascada a toda la organización.	La misión, visión, valores se comunican a toda la organización y se asegura de su comprensión.	Proceso de comunicación y retroalimentación sistemático y con revisión.

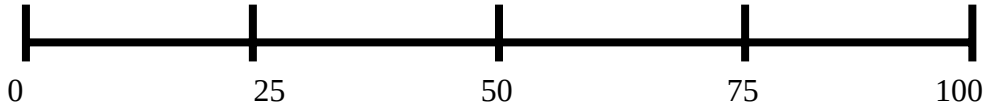
Anexo 3: Lista de Chequeo. . *(Continuación)*

8. ¿Fomenta el equipo directivo la participación de sus empleados en actividades de mejora relacionadas con el cambio proyectado?



0	25	50	75	100
No, de forma en general.	Fomento Reducido de algunos directivos, limitado apoyo y dotación de recursos.	Fomento de actividades de mejora, apoyo y dotación de recursos por parte de todos los directivos.	Fomento de actividades de mejora, total apoyo y dotación de recursos de forma sistemática.	Colaboración, contribución sistemáticas y con revisión.

9. ¿La organización plantea planes de formación en función a la necesidad del cambio?

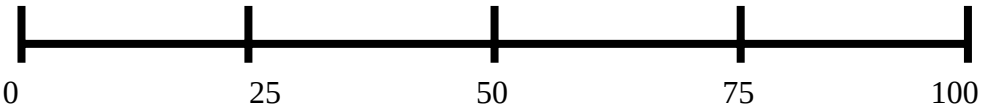


0	25	50	75	100
No, de forma superficial.	Existe un plan de capacitación pero sin estar vinculado a las necesidades de la organización.	Cursos más específicos, sin tener en cuenta las necesidades del cambio.	Se trabaja de forma diferenciada según las necesidades del cambio, impartida con personal externo a la organización.	Se trabaja con personal externo e interno a la organización.

Anexo 3: Lista de Chequeo. . *(Continuación)*

VARIABLES RELACIONADAS CON FIJAR EL RUMBO ESTRATÉGICO

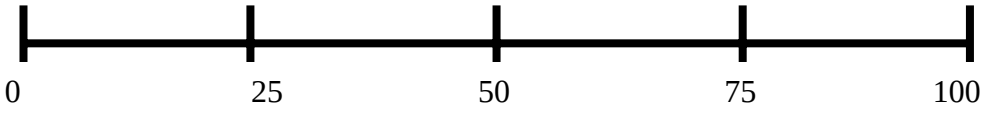
10. Desarrollan los directivos la misión y visión de la organización, así como los principios éticos y valores fundamentales, actuando como modelo de referencia?



0	25	50	75	100
No, de forma informal.	Misión y visión definidos pero sin desplegar a toda la organización	Misión, Visión y valores, definidos y desplegados a toda la organización.	Definición y despliegue sistemáticos de la misión, visión y valores.	Definición, despliegue y revisión sistemáticos.

VARIABLES RELACIONADAS CON TRADUCIR LOS OBJETIVOS EN RESULTADOS MEDIBLES

11. Se transforma la visión y/o misión del cambio en un conjunto de objetivos enfocados a obtener resultados específicos a ser comprendido por los trabajadores.



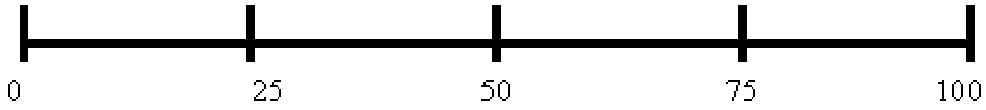
0	25	50	75	100
No, de forma superficial.	Se realizan transformaciones esporádicas de la visión y/o misión del cambio en objetivos enfocados a obtener resultados específicos, al ser comprendido por los trabajadores.	Se realizan transformaciones periódicas de la visión y/o misión del cambio en objetivos enfocados a obtener resultados específicos, al ser comprendido por los trabajadores.	Se realizan transformaciones periódicas y sistemáticas de la visión y/o misión del cambio en objetivos enfocados a obtener resultados específicos, al ser comprendido por los trabajadores.	Se realizan transformaciones periódicas, sistemáticas y con revisión de la visión y/o misión del cambio en objetivos enfocados a obtener resultados específicos, al ser comprendido por los trabajadores.

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 sí su empresa se encuentra desde 0 hasta 25 ó está desde 25 hasta 50 ó en 50 hasta 75 ó no llega a 100, marque el punto especifico dentro de esos intervalos.

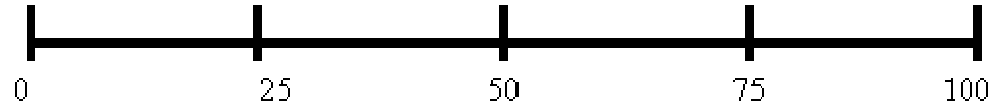
VARIABLES RELACIONADAS CON CONSTITUIR EQUIPOS DE MEJORAS FUNCIONALES Y DE PROCESOS CLAVES

1. 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.

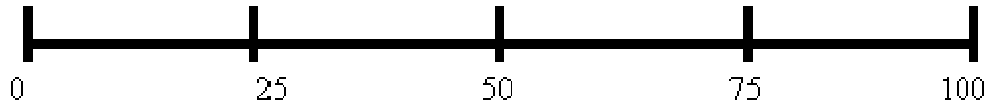
2. ¿Cuenta la organización con un equipo que lidere las mejoras de los procesos claves y funcionales?



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.

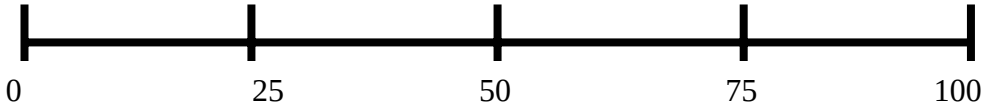
Anexo 3: Lista de Chequeo. . *(Continuación)*

3. ¿ Los objetivos del cambio de la organización expresados en resultados concretos, son analizados y discutidos hasta la base?



0	25	50	75	100
No, de manera en general.	Se realizan discusiones esporádicas de los objetivos hacia la base.	Se realiza discusiones periódicas de los objetivos hacia la base.	Se realiza discusiones periódicas y sistemáticas de los objetivos hacia la base.	Se realiza discusiones periódicas, sistemáticas y con revisión de los objetivos hacia la base.

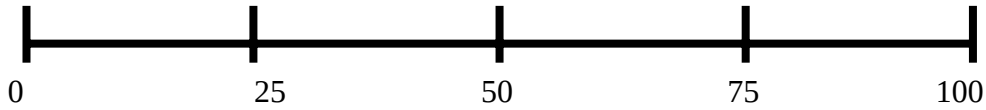
4. ¿ Los objetivos estratégicos son reflejados en los planes anuales?



0	25	50	75	100
No, de forma muy superficial.	Son reflejados los objetivos estratégicos esporádicamente en los planes anuales.	Son reflejados los objetivos estratégicos periódicamente en los planes anuales.	Son reflejados los objetivos estratégicos periódica y sistemáticamente en los planes anuales.	Son reflejados los objetivos estratégicos periódicos, sistemáticamente y con revisión en los planes anuales.

Anexo 3: Lista de Chequeo. . *(Continuación)*

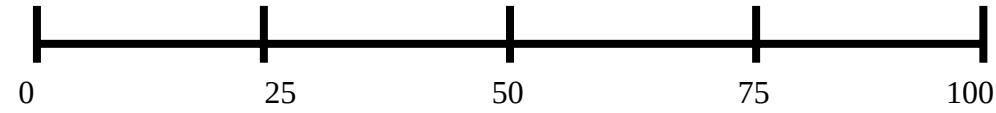
5. Existen en la organización equipos de mejoras que trabajen en torno a las soluciones de problemas?



0	25	50	75	100
No, de manera en general.	Equipos de mejoras en torno a soluciones de procesos claves.	Equipos de mejoras en torno a soluciones de actividades funcionales y procesos claves.	Equipos de mejoras en torno a soluciones de actividades funcionales y procesos claves, los cuales ponen de relieve las causas y proponen el proyecto de solución correspondiente .	Equipos de mejoras en torno a soluciones de actividades funcionales y procesos claves, los cuales ponen de relieve las causas, proponen el proyecto de solución correspondiente y lo lleva hasta su implementación.

VARIABLES RELACIONADAS CON DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES DE LOS PROCESOS CLAVES Y FUNCIONALES

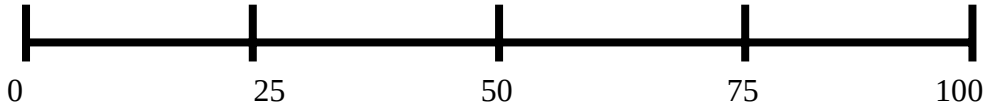
6. En la organización la gestión del cambio se apoya en una práctica de diagnóstico y mejoramiento permanente?



0	25	50	75	100
No, de manera muy superficial.	Se apoya la gestión del cambio de forma esporádica en una práctica de diagnóstico y mejoramiento permanentes.	Se apoya la gestión del cambio de forma periódica en una práctica de diagnóstico y mejoramiento permanentes.	Se apoya la gestión del cambio de forma periódica y sistemática en una práctica de diagnóstico y mejoramiento permanentes.	Se apoya la gestión del cambio de forma periódica, sistemática y con revisión en una práctica de diagnóstico y mejoramiento permanentes.

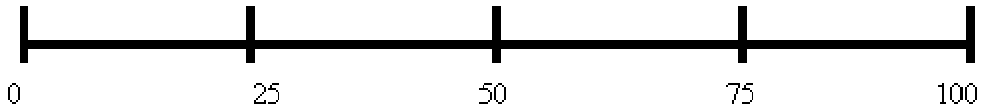
Anexo 3: Lista de Chequeo. . *(Continuación)*

7. ¿Existe un sistema de retroalimentación de los procesos funcionales y claves que verifiquen las exigencias del sistema implantado?



0	25	50	75	100
No, de forma en general.	Retroalimentación en algunos de los procesos funcionales y claves.	Retroalimentación en la mayoría de los procesos funcionales y claves.	Proceso de retroalimentación completo y sistemático.	Proceso de retroalimentación completo sistemático y con revisión.

8. ¿Se realiza en la organización el diagnóstico de los problemas de la empresa?

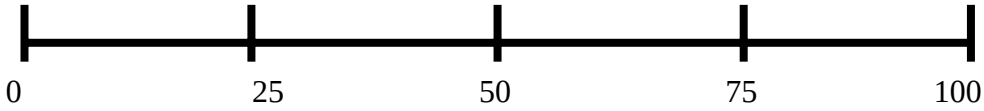


0	25	50	75	100
No, de manera muy superficial.	Diagnóstico interno de los problemas de la empresa.	Diagnóstico interno y externo de los problemas de la empresa.	Diagnóstico interno, externo y no estratégico de los problemas de la empresa.	Diagnóstico interno, externo y estratégico de los problemas de la empresa.

Anexo 3: Lista de Chequeo*. (Continuación)*

VARIABLES RELACIONADAS CON PROGRAMA DE IMPLANTACIÓN DE LAS SOLUCIONES.

10. ¿Se elaboran en la empresa los proyectos de mejora de forma coherente e integrada en función de los clientes?



0	25	50	75	100
No, de manera muy superficial.	Programa general con los proyectos seleccionados y con sus procedencias.	Programa general con los proyectos seleccionados, con sus procedencias y plazos de ejecución.	Programa general con los proyectos seleccionados, con sus procedencias, plazos de ejecución, responsables y recursos necesarios.	Programa general con los proyectos seleccionados, con sus procedencias, plazos de ejecución, responsables, recursos necesarios y el flujo de caja que respaldará el programa general.

Anexo 3: Lista de Chequeo. *(Continuación)*

CIRCUITO 3

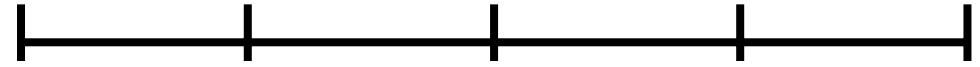
Seleccione en cada pregunta la característica que refleja su organización. Para facilitar la información se describe 5 características en cada tabla con correspondencia con la escala (0, 25, 50, 75, 100), pero sí su empresa se encuentra desde 0 hasta 25 ó está desde 25 hasta 50 ó en 50 hasta 75 ó no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

VARIABLES RELACIONADAS CON IMPLANTACIÓN

1. ¿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.

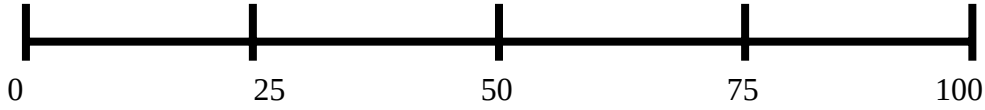
2. ¿Reconocen los líderes adecuada y oportunamente los éxitos obtenidos por sus empleados, tanto individual como colectivamente, por la consecución de sus objetivos o por su colaboración en las mejoras logradas?



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.

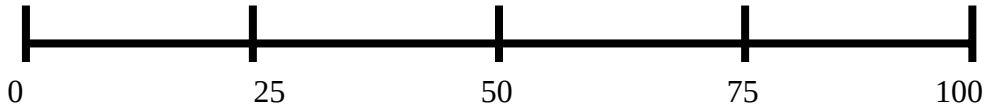
Anexo 3: Lista de Chequeo. . *(Continuación)*

3. ¿Están identificados los procesos claves en correspondencia con las actividades estratégicas y operativas de la entidad?



0	25	50	75	100
Identificación incipiente y no documentada.	Identificación de procesos incompletos y correspondencia con las actividades estratégica de forma parcial (en el ámbito de proceso clave).	Identificación de procesos completos y correspondencia con las actividades estratégica de forma total (en el ámbito de todos los procesos).	Identificación de procesos incompletos y correspondencia con las actividades estratégica y operativa de forma parcial (en el ámbito de proceso clave).	Identificación de procesos incompletos y correspondencia con las actividades estratégica y operativa de forma total (en el ámbito de todos los proceso).

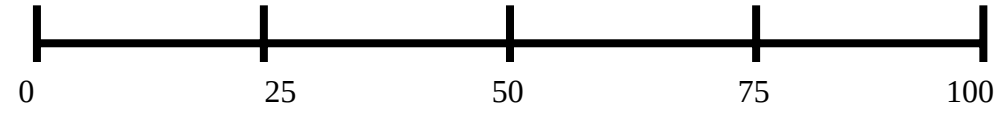
4. ¿Se encuentra implantado y existen procedimientos de revisión, un sistema de medición de procesos y se han cuantificado sus objetivos de rendimiento?



0	25	50	75	100
No, se miden los resultados de algunos procesos.	Se asigna objetivos y se miden resultados de los procesos críticos y algunos indicadores d calidad	Se asignan objetivos y se miden resultados de todos los procesos y la mayoría de los indicadores de calidad.	Sistema de medición y control integrado y completo de los resultados e indicadores de calidad.	Sistema de medición y control sistemático y con revisión.

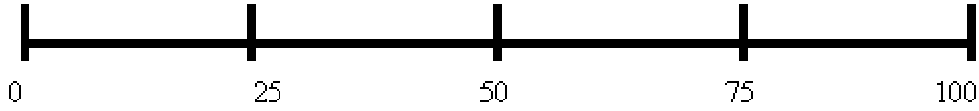
Anexo 3: Lista de Chequeo. . *(Continuación)*

5. ¿Se asegura la organización de la efectividad de sus canales de comunicación, entre los departamentos y de los directivos hacia la base?



0	25	50	75	100
No, de manera superficial.	Recogen la percepción de la comunicación que tienen los empleados y actúan en consecuencia (reactiva).	Se asegura del entendimiento y despliegue de las comunicaciones entre los departamentos.	Se asegura del entendimiento y despliegue de las comunicaciones entre los departamentos y de los directivos hacia la base.	Proceso sistemático de revisión de la efectividad de la comunicación entre los departamentos y de los directivos hacia la base.

6. Existe en la organización una nivelación de los recursos y los sistemas de programación y control integrado?

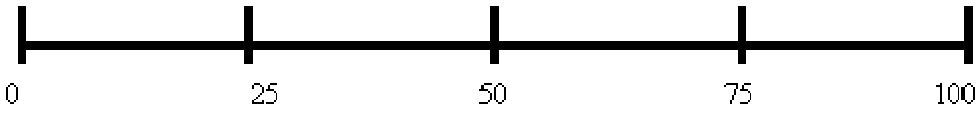


0	25	50	75	100
No, de forma muy general.	Escasa nivelación de recursos y sistemas de programación y control integrado.	Nivelación de recursos y sistemas de programación y control, pero no se utiliza software con un alto grado de integración.	Nivelación de recursos y sistemas de programación y control, con utilización de software con un alto grado de integración.	Nivelación recursos sistemas programación control, utilización de tableros comando (vinculado con nivel estratég de organización).

Anexo 3: Lista de Chequeo. *(Continuación)*

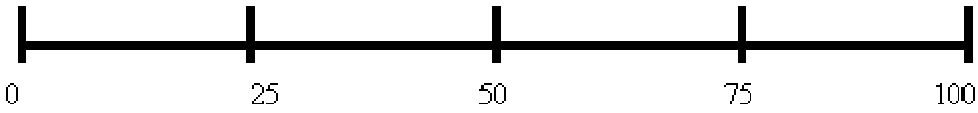
VARIABLES RELACIONADAS CON SUPERVICIÓN Y AJUSTE.

7. ¿Existe un proceso formal de desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia?



0	25	50	75	100
Proceso incipiente y no documentado.	El proceso es incompleto o está escasamente formalizado y documentado.	El proceso es completo y está completamente formalizado y documentado.	El proceso es completo, sistemático y plenamente formalizado y documentado.	Proceso completo, sistemático y con revisión.

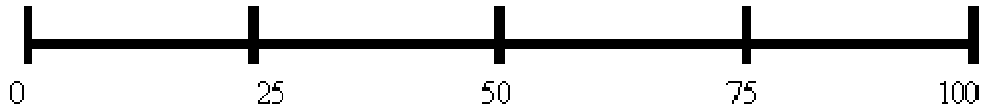
8. Se asegura la organización que la política y estrategia definidas son coherentes con su visión y misión y recogen de manera equilibrada las expectativas y necesidades de todos los grupos de interés, así como las derivadas de las actividades de aprendizajes e innovación?



0	25	50	75	100
No, de manera muy superficial.	Se asegura la coherencia y se recogen las expectativas y necesidades más importantes.	Se asegura la coherencia y se recogen las expectativas, necesidades y aspecto de aprendizaje.	Se asegura la coherencia y se recogen las expectativas, necesidades y aspecto de aprendizaje e innovación..	De manera completa, sistemática y con revisión.

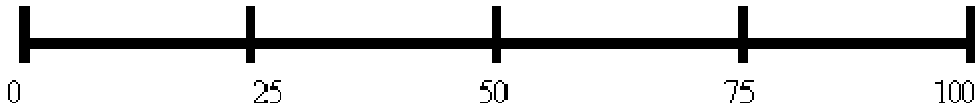
Anexo 3: Lista de Chequeo. . *(Continuación)*

9. ¿Se mide de manera efectiva si se han alcanzado los resultados previstos como consecuencia de la implantación de los cambios en los procesos?



0	25	50	75	100
No, de forma ocasional.	Se miden y comparan los resultados de los cambios en los procesos críticos o más importantes.	Se miden y se comparan los resultados de los cambios en todos los procesos.	Medición y comparación sistemáticas de la efectividad de los cambios a los procesos.	Medición y comparación sistemáticas y con revisión.

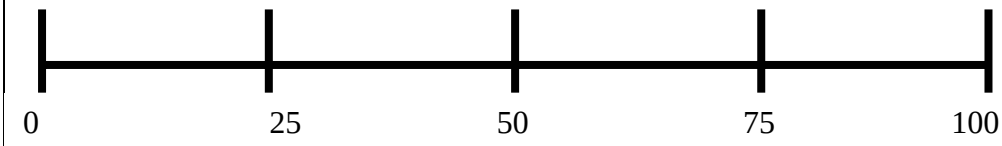
10. Se revisa periódicamente y cada vez que cambian la política y estrategia, el esquema de procesos claves, su adecuación y efectividad así como la metodología empleada para su identificación?



0	25	50	75	100
No, revisiones ocasionales.	El esquema de procesos clave se revisa con los cambios de la política y estrategia.	La adecuación, efectividad y metodología se revisan con los cambios de la política y estrategia.	Medición periódica y sistemática de los resultados de todos los procesos.	Medición completa, periódica y sistemática y con revisión

Anexo 3: Lista de Chequeo. . *(Continuación)*

11. ¿Se enfoca la organización en la solución de problemas centrado en la mejora continua de los resultados empezados por la base?



0	25	50	75	100
No, de manera muy general.	Se enfoca en soluciones de problemas en algunas ocasiones.	Se enfoca en soluciones de problemas periódicamente.	Se enfoca en soluciones de problemas periódico y sistemáticamente	Se enfoca en soluciones de problemas periódico y sistemáticamente y con mejora continúa de los resultados empezados por la base.

Fuente: [4]

Anexo 4. Escala para establecer el estado actual y deseado por los expertos

Escala para valorar la Lista de Chequeo por los expertos					
Lista de chequeo sobre el nivel de integración del sistema de decisiones considerando la agrupación de las variables					
Preguntas/ Escala	1	2	3	4	5
Todas las preguntas	1 a 25	25 a 50	50 a 70	70 a 90	90 a 100

Niveles de decisiones	**Dimensiones**
Estratégico	Entorno
	Equipo de cambio
	Trabajadores involucrados en el cambio
	Rumbo estratégico
	Resultados medibles
Táctico	Equipos de mejoras funcionales y de procesos claves
	Diagnóstico y soluciones de los procesos funcionales y claves
	Programa de implantación de las soluciones
Operativo	Implantación
	Supervisión y ajuste

Anexo 5. Criterios para la selección de procesos claves.

Una vez listados los procesos de la organización se someterán al análisis para su selección considerando los criterios que a continuación se presentan.

Para la selección se recomienda utilizar los siguientes intervalos como variable de ponderación: fuerte (5 puntos), medio (3 puntos) y bajo (1 punto). Los procesos que obtengan una puntuación igual o superior a 300 se seleccionan como claves para la cadena de suministro.

Criterios de Selección

Impacto del proceso: Con este aspecto busca identificar la relación existente entre el proceso y la misión de la organización, es decir, la importancia que tiene éste en el cumplimiento de las metas a mediano y largo plazo.

Efecto en el cliente: Aún cuando las repercusiones en el cliente han sido consideradas en el momento de la definición de los objetivos estratégicos, se recomienda realizar una reflexión individualizada para cada proceso acerca de las consecuencias que pudiera tener en el cliente cualquier modificación.

Susceptibilidad al cambio: Expresa la capacidad del proceso para asumir los cambios.

Anexo 6. Matriz Objetivos /impacto en el proceso /repercusión en el cliente /susceptibilidad al cambio.

OBJETIVOS	Alto = 5 puntos Medio = 3 puntos Bajo = 1 punto									
	Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo	Impacto en el proceso	Repercusión en el cliente	Susceptibilidad del cambio	Total
Gestión de la Demanda										
Desarrollar y gestionar el Personal										
Gestión de la Información										
Gestión Estratégica										
Gestión del Inventario										
Gestión de la Calidad										
Satisfacción del Cliente										
Gestión de Recursos Financieros										
Gestión de Pedidos										
Gestión del conocimiento										

Anexo 7. 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	

Fuente: [Rodríguez O.]

Anexo 8. 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 como 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

1. Prefiero lo familiar a lo desconocido.

1 2 3 4 5

2. Rara vez me vuelvo atrás en lo que he pensado.

1 2 3 4 5

3. Me mantengo firme pase lo que pase.

1 2 3 4 5

4. No veo el momento de comenzar el día.

1 2 3 4 5

5. Soy abierto a aprender cosas nuevas

1 2 3 4 5

6. Si las cosas no van bien, encontraré la manera de que resulte.

1 2 3 4 5

7. No me agrada tratar asuntos que carecen de respuestas claras.

1 2 3 4 5

8. Me gusta establecer rutinas y ceñirme a ellas.

1 2 3 4 5

9. Puedo hacer que me funcione cualquier situación.

1 2 3 4 5

Anexo 8. Escala de disposición al cambio *(Continuación).*

10. Me desconcierto cuando algo importante no sale bien.

1 2 3 4 5

11. Me es difícil relajarme y no hacer nada.

1 2 3 4 5

12. Si algo puede marchar mal, generalmente marcha mal.

1 2 3 4 5

13. Busco soluciones en lugares inesperados.

1 2 3 4 5

14. Me agrada aprender sobre la marcha.

1 2 3 4 5

15. Soy cauteloso para aceptar ideas nuevas.

1 2 3 4 5

16. No me preocupa cumplir las expectativas de otros.

1 2 3 4 5

17. Una vez que me decido, no cambio fácilmente.

1 2 3 4 5

18. Me exijo al máximo.

1 2 3 4 5

19. Mi primer impulso es preocuparme por lo que pueda marchar mal.

1 2 3 4 5

20. Yo puedo hacer mucho con muy poco.

1 2 3 4 5

Anexo 8. Escala de disposición al cambio *(Continuación).*

21. Cuando un asunto no es claro, mi impulso es aclararlo de una vez.

1 2 3 4 5

22. Espero a ver si algo resulta antes de ensayarlo.

1 2 3 4 5

23. Me concentro más en mis puntos fuertes que en lo débiles.

1 2 3 4 5

24. Es difícil darme por vencido con algo aunque no esté dando resultados.

1 2 3 4 5

25. Soy inquieto y lleno de energía.

1 2 3 4 5

26. Las cosas rara vez resultan como uno quiere.

1 2 3 4 5

27. Siempre he logrado salir adelante a punta de inteligencia

1 2 3 4 5

28. Detesto dejar las cosas inconclusas.

1 2 3 4 5

29. Me atrae más la comodidad que la emoción.

1 2 3 4 5

30. Me interesa lo nuevo y lo desconocido.

1 2 3 4 5

31. Me siento cómodo en situaciones donde las reglas siempre cambian.

1 2 3 4 5

Anexo 8. Escala de disposición al cambio *(Continuación).*

32. Pese a las posibilidades en mi contra, nunca me doy por vencido. 1 2 3 4 5 33. Tiendo a ver más problemas que oportunidades. 1 2 3 4 5 34. Cuando busco una solución agoto todas las posibilidades. 1 2 3 4 5 35. No me agradan las situaciones con expectativas y metas vagas. 1 2 3 4 5

Fuente: [5]

Anexo 9. Fiabilidad y Validación del cuestionario de retroalimentación

Prueba de campo:

Se aplicó el cuestionario a un total de 35 personas considerando que el tamaño de la muestra a utilizar excede de 100 para realizar los ajustes necesarios en el enfoque y claridad de las preguntas y determinar su fiabilidad. Para la fiabilidad utilizó el método de Alfa de Combrach. El indicador Alfa Total aportó un valor de ,8416, que indica una elevada confiabilidad del instrumento. Además al observar el valor de los <Alfa de los elementos eliminados se puede comprobar que todos los elementos aportan a esa medición del valor total.

Posteriormente se determinó la validez de contructo para lo cual se hace el análisis factorial donde se observa que la prueba de esferecidad de Bartlett es significativa por lo que existen correlaciones entre las variables. Por tanto se puede pasar a la Matriz de componentes rotados, donde se observan que todas las variables se agrupan en seis factores. Como los seis factores agrupan todas las variables del estudio existe validez de contructo. Tal y como se muestra a continuación:

Method 1 (space saver) will be used for this analysis

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A) Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PLANES	69,4571	23,6672	,5790	,8259
PARTICIP	69,4857	24,7866	,5855	,8272
IMPACTO	69,0286	24,2639	,7909	,8199
INTCLIEN	69,7143	26,4454	,2275	,8434
INTPROVE	70,5143	23,3160	,5319	,8295
CONOCIM	70,0000	26,9412	,1805	,8441
ADIESTR	69,3714	24,2403	,5398	,8283
APRENDIZ	69,4571	23,9025	,6434	,8230
TÉCNICAS	69,0286	27,3227	,1070	,8466
PROCEDIM	69,4286	27,1345	,2399	,8410
POTENCDE	69,1714	24,3815	,7016	,8225
CONTROL	69,0286	25,4992	,5047	,8315
EVALUACI	69,0286	25,6168	,4782	,8325
OPTIMIZA	70,3429	24,1143	,6468	,8233
EQUIPO	69,2000	25,3412	,4031	,8354
LIDERAZG	69,4286	23,4286	,6905	,8199
CULTURA	69,2286	28,1227	-,0524	,8478

COLABORA	69,8286	26,5580	,1553	,8494
COMUNICA	68,9143	27,3748	,0814	,8485

Reliability Coefficients

N of Cases = 35,0 N of Items = 19 Alpha = ,8416

Anexo 9. Fiabilidad y Validación del cuestionario de retroalimentación (*Cont*).

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,536
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	435,745
	gl	171
	Sig.	,000

Matriz de componentes rotados(a)						
	Componente					
	1	2	3	4	5	6
Fundamento de los planes de acción	,762	,011	,040	,515	,142	-,065
Participación en elaboración del proyecto	,256	,342	,431	,676	,052	,071
Conoce impacto del proyecto	,671	,336	,356	,000	,193	,365
Considera intereses de clientes	,197	,048	-,038	,001	,895	-,155
Considera intereses de proveedores	,094	,572	,424	,297	,146	,159
Posee conocimientos y habilidades	-,109	-,074	,862	-,029	-,133	-,170
Adiestramiento especializado	,519	,488	,172	-,320	,031	,040
Aprendizaje genera el compromiso	,295	,200	,710	,375	,186	,107
Adiestramiento en técnicas avanzadas	,426	,058	-,083	-,135	-,585	-,455
Procedimientos formales de aprendizaje	,586	,166	,036	,829	,093	,084
Desarrollo a partir del conocimiento	,661	,370	,275	-,113	,060	-,152
Sistema de control abarca procesos claves	,839	,060	-,163	,162	,007	,189
Evaluación sistemática de la eficacia	,071	,843	,056	,231	,153	-,162
Optimización de los tiempos de respuesta	,677	-,104	,588	-,013	,050	-,026
Existencia del trabajo en equipos	,179	,881	-,023	-,068	-,128	-,170
Existencia de un liderazgo	,399	,445	,523	,131	-,026	,094
Desarrollo de nueva cultura	,135	-,149	-,081	,117	-,124	,890
Percibe colaboración	,281	,203	-,029	-,693	,496	-,135
Percibe comunicación abierta y sincera	,436	-,521	,251	-,212	-,054	-,208

Fuente [95]

Anexo 10. Encuesta 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**

Anexo 10. Encuesta de retroalimentación sobre la gestión del cambio (*Continuación*).

Criterio: Gestión del Cambio					
Criterio / Puntuación	1	2	3	4	5
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 resultados. • Existe presencia del trabajo en equipo • Existe un liderazgo en los distintos niveles de la organización. • Se percibe el desarrollo de una nueva cultura organizacional. • Se percibe colaboración entre la organización y sus principales clientes y proveedores. • Se facilita la comunicación en todos los niveles de manera abierta y sincera.					

Fuente: [95]

Anexo 11. 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: [95]

Anexo 12 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**:**

1. Para enfrentar el proceso de cambio que se desarrolla en su empresa considera que necesita capacitación.
   ( ) Sí
   ( ) No
   ( ) No se

2. ¿Cuales 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 bienes		
Uso de recursos.		
Responsabilidad sobre el tratamiento de información		
Supervisión del trabajo de otras personas		
Manejo de dinero o documentos afines		
Responsabilidad de manejo de información		

Anexo 12 Cuestionario para Determinar Necesidades de Capacitación *[Contin.]*

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

Anexo 12 Cuestionario para Determinar Necesidades de Capacitación

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

_____
_____
_____

6. Señale con una **(X)** en cual 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

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

_____
_____
_____

8. Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?
   ( ) Sí
   ( ) No
   ( ) No se

9. 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

Anexo 13 Resumen de los resultados de la Determinación de las Necesidades de Capacitación

Pregunta	Respuestas		
	Sí	No	No se
1. Capacitación para enfrentar cambio	**93%**	**4%**	**3%**
8. Identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo	**53%**	**33%**	**14%**
9. Técnicas para mejorar la comunicación	**75%**	**25%**	**-**
10. Necesidad de nuevos conocimientos y habilidades	**87%**	**8%**	**5%**

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

Característica	**No necesaria**	**Deseable**	**Esencial**
Capacidad de escucha	-	78%	96%
Rapidez de decisión	12	57%	88%
Coordinación general	-	23%	56%
Iniciativa	27	45%	55%
Capacidad de ajuste al cambio	22%	11%	79%
Trabajo de equipo	6%	26%	78%
Liderazgo	33%	43%	37%
Comunicación interpersonal	-	54%	93%
Orden y organización	-	55%	45%

Anexo 13 Resumen de los resultados de la Determinación de las Necesidades de Capacitación *(continuación)*

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

Los temas que más fueron punteados fueron: Estrategia empresarial, relaciones humanas, motivación en el trabajo, comunicación en el trabajo, gestión de cambio, y trabajo en equipos

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

   - Informática
   - Contabilidad
   - Inspección y control
   - Atención al cliente
   - Economía de almacenes
   - Logística de almacenes

Anexo 15 Resultado y análisis de la lista de chequeo.

Tabla 15.1. Votación por empresas lista de chequeo.

Nivel estratégico										
Pregunta	**Experto 1**	**Experto 2**	**Experto 3**	**Experto 4**	**Experto 5**	**Experto 6**	**Experto 7**	**Experto 8**	**Experto 9**	**Media**
1(1.1)	70	50	70	50	70	50	80	40	60	60
2(1.2)	70	70	50	70	80	90	60	70	70	70
3(1.3)	50	60	60	70	70	80	60	70	50	87.7
4(1.4)	70	50	60	70	60	70	60	60	60	62.2
5(1.5)	40	50	50	60	70	70	70	60	70	60
6(1,6)	50	60	70	70	80	80	70	80	80	71.1
7(1.7)	60	70	80	80	90	70	60	70	80	73.3
8(1.8)	60	70	70	60	70	70	80	70	70	68.8
9(1.9)	30	40	50	60	50	40	40	50	50	**45.5**
10(1.10)	50	60	70	60	70	70	70	70	60	64.4
11(1.11)	60	50	50	50	50	60	60	**70**	70	57.7
Nivel Táctico										
1(2.1)	70	70	70	70	70	70	60	80	70	70
2(2.2)	25	30	40	40	50	40	60	50	40	**41.6**
3(2.3)	60	50	70	70	70	50	60	90	70	65.5
4(2.4)	70	80	50	50	80	60	60	80	70	66.6
5(2.5)	70	60	50	70	70	60	70	70	60	71.1
6(2.6)	60	50	50	40	40	60	50	40	60	60
7(2,7)	60	70	60	60	60	60	50	50	60	**45.5**
8(2.8)	70	60	90	70	70	40	90	70	60	68.8
9(2.9)	80	60	70	60	70	70	70	70	60	72.2
10(2.10)	80	60	80	60	70	80	70	70	50	68.8

Anexo 15 Resultado y análisis de la lista de chequeo.*[Contin.]*

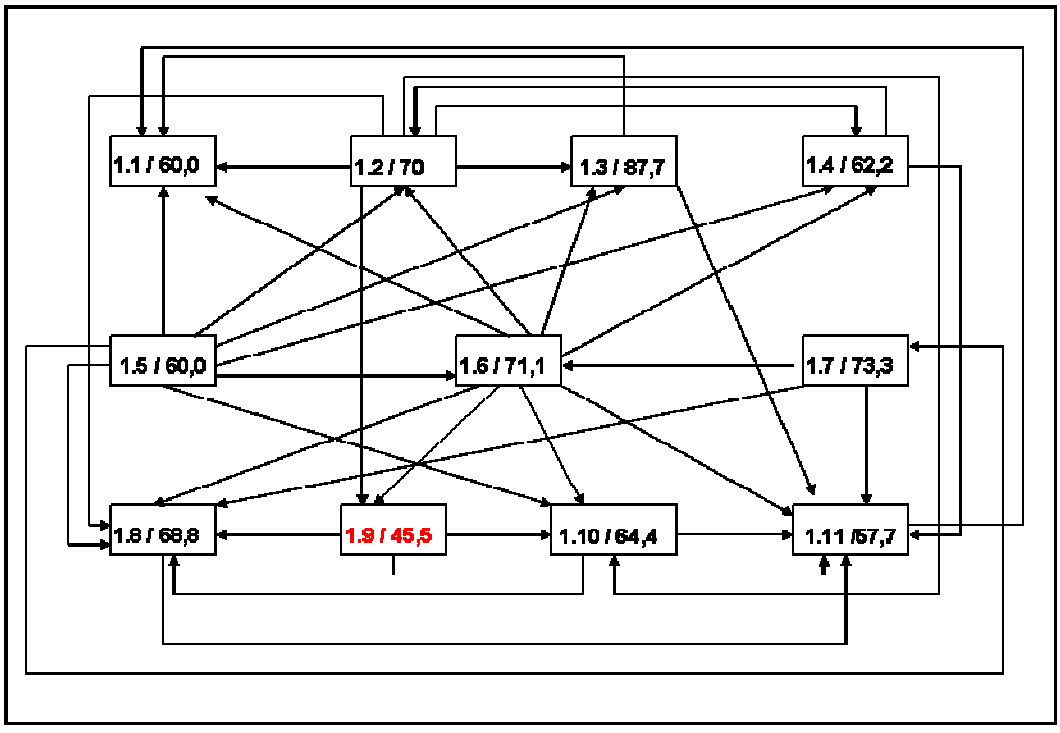
Tabla 15.1. Votación por empresas lista de chequeo

Nivel Operativo										
Pregunta	**Experto 1**	**Experto 2**	**Experto 3**	**Experto 4**	**Experto 5**	**Experto 6**	**Experto 7**	**Experto 8**	**Experto 9**	**Media**
1(1.1)	70	70	70	70	50	70	70	80	70	68.8
2(1.2)	70	80	50	80	70	80	80	50	80	71.1
3(1.3)	40	50	40	30	50	50	40	40	30	**41.1**
4(1.4)	60	50	60	60	50	60	50	50	40	**50**
5(1.5)	70	60	80	60	50	70	90	60	80	62.2
6(1,6)	60	60	80	60	60	80	90	60	80	63.3
7(1.7)	70	60	80	60	60	90	90	60	80	72.2
8(1.8)	80	60	80	70	60	50	90	40	80	67.7
9(1.9)	50	40	60	50	40	50	50	40	50	**47.7**
10(1.10)	50	40	40	40	30	30	50	40	40	**40**
11(1.11)	60	80	60	90	70	80	70	**60**	70	71.1

Anexo 16 Diagrama de Relaciones ponderadas

Nivel Estratégico

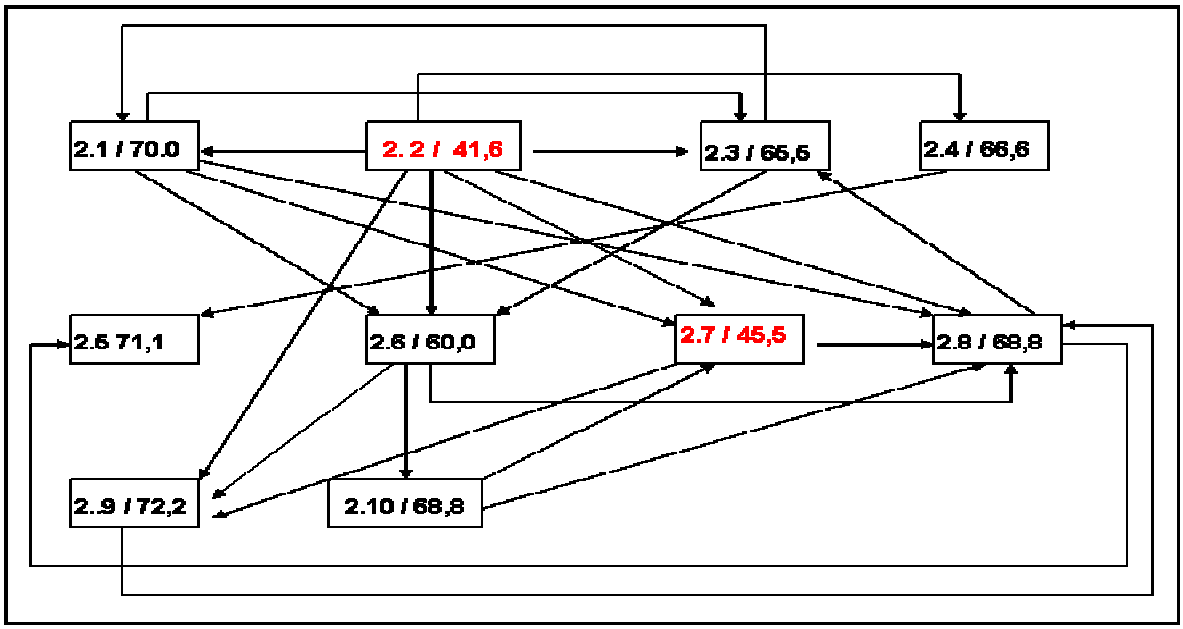
Variables del Nivel Estratégico		
Variables	**Descripción**	**Desempeño**
1.1	Comprensión y satisface necesidades del cliente.	**60,0**
1.2	Política y estrategia incluye estudio de mercado	**70,0**
1.3	Política y estrategia incluye necesidades de clientes	**87,7**
1.4	Política y estrategia incluye necesidades de proveedores.	**62,2**
1.5	Concepción de la necesidad de cambio	**60,0**
1.6	Interiorización de los lideres necesidad del cambio	**71,1**
1.7	Comunicación lideres misión, visión	**73,3**
1.8	Fomento participación en el cambio	**68,8**
1.9	Planes de formación en función del cambio	**45,5**
1.10	Desarrollo lideres misión, visión	**64,4**
1.11	Misión, visión transformada en objetivos medibles	**57,7**



Anexo 16 Diagrama de Relaciones ponderadas [continiuación]

Nivel Táctico

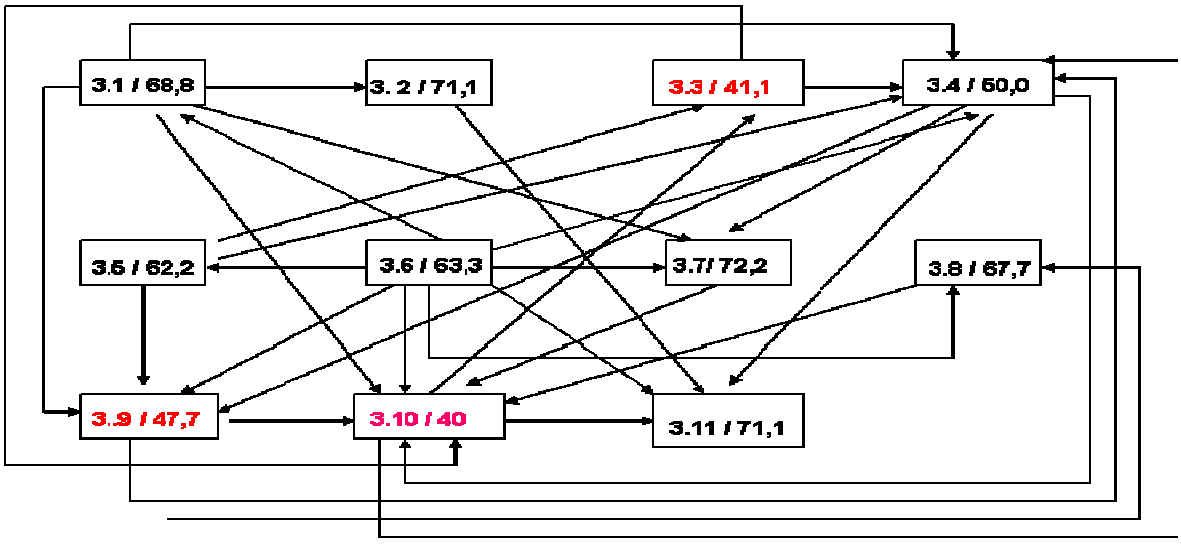
Variables del Nivel Táctico		
Variables	**Descripción**	**Desempeño**
2.1	Organización trabajo en equipos	**70,0**
2.2	Equipos de mejoras procesos	**41,6**
2.3	Objetivos de cambio expresados en resultados concretos	**65,5**
2.4	Objetivos estratégicos reflejados en planes anuales	**66,6**
2.5	Equipos que trabajan en torno a soluciones	**71,1**
2.6	Gestión del cambio en el mejoramiento	**60,0**
2.7	Sistema de retroalimentación	**45,5**
2.8	Diagnostico de los problemas	**68,8**
2.9	Proyectos de mejora de forma coherente e integrada en función de los clientes	**72,2**
2.10	Equipos vínculos ínterorganizacionales con clientes y proveedores	**68,8**



Anexo 16 Diagrama de Relaciones ponderadas [continiuación]

Nivel Operativo

Variables del Nivel Operativo		
Variables	**Descripción**	**Desempeño**
3.1	Evaluación resultados obtenidos	**68,8**
3.2	Reconocimientos de éxitos	**71,1**
3.3	Identificación procesos claves	**41,1**
3.4	Procedimientos revisión y medición	**50,0**
3.5	Canales de comunicación	**62,2**
3.6	Sistema de programación y control	**63,3**
3.7	Proceso formal de revisión estrategia	**72,2**
3.8	Coherencia misión, visión /expectativas grupos de interés	**67,7**
3.9	Medición resultados alcanzados	**47,7**
3.10	Revisión periódica estrategia	**40,0**
3.11	Solución problemas mejora continua	**71,1**



Anexo 17 Estrategias para la mejora del desempeño en la cadena de suministros.

DIMENSIONES	ESTRATEGIAS PARA REDUCIR LAS BRECHAS DEL DESEMPEÑO
Integración del sistema de decisiones	1. Diseñar programas de formación en función de las necesidades de cambio, que faciliten el desarrollo de las potencialidades individuales, de equipos y de la organización en general. 2. Facilitar la aplicación de programas que garanticen el rápido aprendizaje de directivos y trabajadores atendiendo a sus necesidades individuales y de la organización. 3. Potenciar el desarrollo de equipos que lideren las mejoras de los procesos claves y funcionales sobre la base del liderazgo ubicuo. 4. Promover el desarrollo de encuentros grupales que faciliten el entrenamiento, desarrollo personal y el compartir habilidades. 5. Establecer sistema de retroalimentación integral que asegure un dominio sobre el proceso de cambio. 6. Identificar y analizar los procesos claves en correspondencia con las actividades estratégicas y operativas de la entidad. 7. Conformar un sistema de indicadores para medir de manera efectiva los resultados previstos como consecuencia de la implantación de los cambios en los procesos. 8. Potenciar el compromiso de la alta dirección en crear y formalizar un proceso revisión periódica de la estrategia en función de los cambios. 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 cambio en la organización sobre la base de un aprendizaje continuo.

Anexo 18. Matriz Objetivos /impacto en el proceso /repercusión en el cliente /susceptibilidad al cambio.

OBJETIVOS	Alto = 5 puntos Medio = 3 puntos Bajo = 1 punto									
	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5	Objetivo 6	Impacto en el proceso	Repercusión en el cliente	Susceptibilidad del cambio	Total
Gestión de la Demanda	4	5	4	4	4	4	25	4	5	**480**
Desarrollar y gestionar el Personal	5	3	5	3	4	4	24	5	5	**500**
Gestión de la Información	4	3	4	4	5	5	25	4	4	**400**
Gestión Estratégica	3	3	3	4	3	4	20	3	4	240
Gestión del Inventario	4	5	5	5	5	5	29	5	5	**725**
Gestión de la Calidad	4	4	5	3	3	3	22	4	3	**265**
Satisfacción del Cliente	4	3	3	4	4	2	20	5	2	200
Gestión de Recursos Financieros	2	4	3	3	3	3	18	4	3	288
Gestión de Pedidos	2	4	4	4	4	2	18	4	4	288
Gestión del conocimiento	5	2	4	2	2	4	19	4	3	228

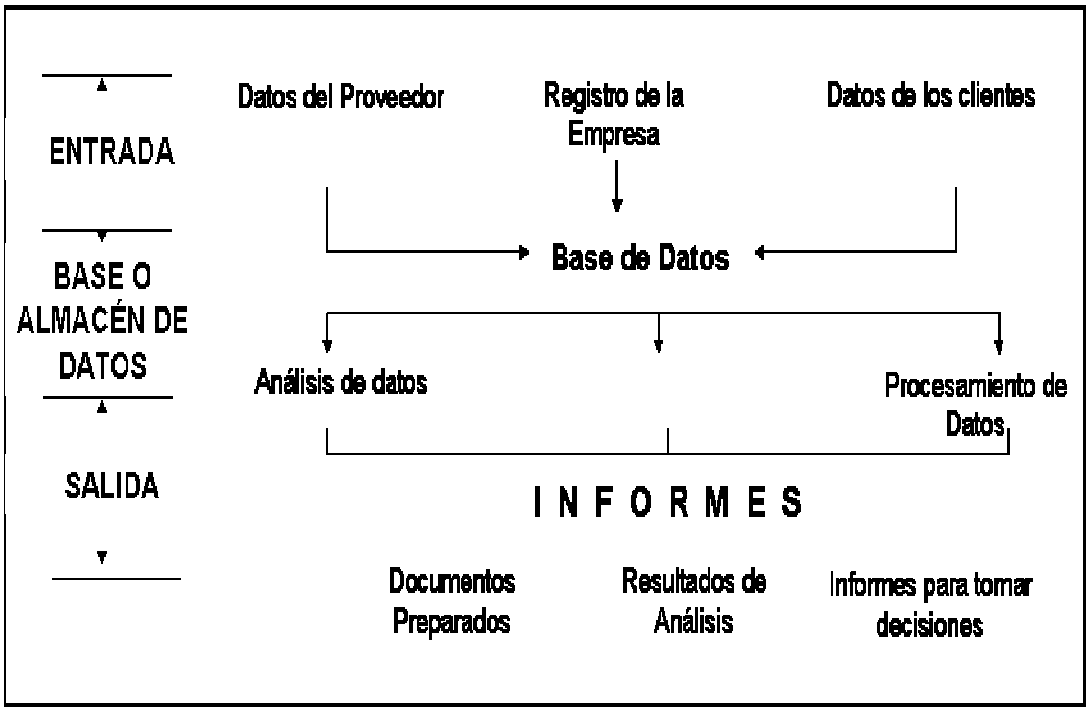
Fuente: [Elaboración Propia]

Anexo 19. Aspectos considerados en el sistema de información y comunicaciones

Información	Compartida
Planeación Estratégica de la empresa	
Misión visión Valores, objetivos y estrategias	Todos los miembros de la organización, Proveedores /clientes
Visibilidad del inventario	
Inventario total por cada nomenclatura	Proveedores
Rotación del inventario	Proveedores
Porcentaje de las mermas	Proveedores
Gestión del desempeño	
Manejo del nivel de existencia	Proveedores /clientes
Quejas de los clientes	Proveedores /clientes
Incumplimientos de la meta del servicio	Proveedores /clientes
Capacidad de almacenaje	Proveedores
Utilización del almacenamiento	Proveedores
Programas de capacitación	Clientes internos
Indicadores de desempeño de la empresa	Clientes internos
Cumplimiento de las entregas a los clientes	Proveedores /clientes
Cumplimiento de las entregas de los proveedores	Proveedores
Desviación entre el inventario real y el estimado	Proveedores

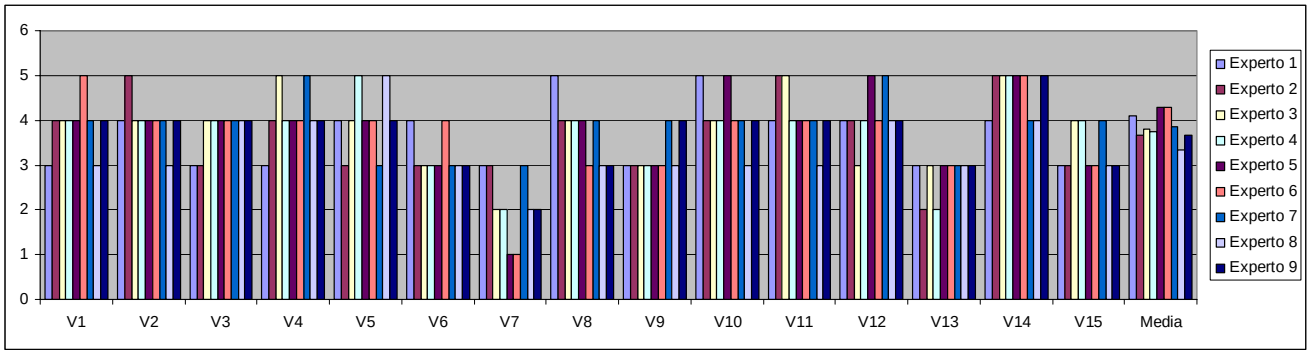
Fuente: [Elaboración Propia]

Anexo 23 Presentación detallada del sistema de comunicación y relaciones internas



Anexo 21 Autoevaluación del sistema de valores a inicios del proceso

Empresa	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	Media
Experto 1	3	4	3	3	4	4	3	5	3	5	4	4	3	4	3	4.1
Experto 2	4	5	3	4	3	3	3	4	3	4	5	4	2	5	3	3.666667
Experto 3	4	4	4	5	4	3	2	4	3	4	5	3	3	5	4	3.8
Experto 4	4	4	4	4	5	3	2	4	3	4	4	4	2	5	4	3.733333
Experto 5	4	4	4	4	4	3	1	4	3	5	4	5	3	5	3	4.3
Experto 6	5	4	4	4	4	4	1	3	3	4	4	4	3	5	3	4.3
Experto 7	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3.866667
Experto 8	3	3	4	4	5	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3.333333
Experto 9	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	3	5	3	3.666667



Anexo 22 Resumen Escala de disposición para el cambio para directivos

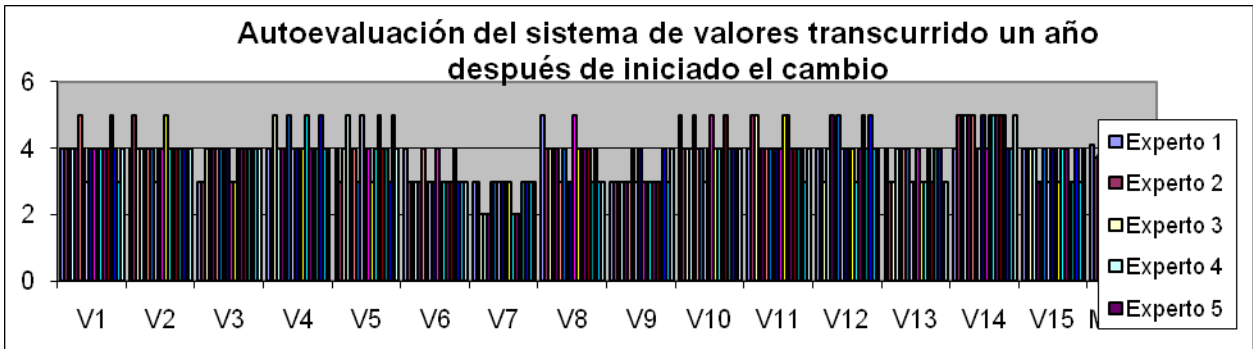
Pregunta	Escala en Porcentaje				
	1= Estoy muy en desacuerdo				5= Estoy muy de acuerdo
	1	2	3	4	5
1. Familiar- desconocido	2.2	45.7	13.0	39.1	
2. Volverse atrás	23.9	63.0	10.9	2.2	
3. Mantenerse firme	25.5	40.4	31.9		
4. Comenzar el día		4.3	4.3	84.8	6.5
5. Abierto al aprendizaje		15.2	30.4	50.1	4.3
6. Encontrar manera que resulte				89.1	10.9
7. Respuestas no claras	4.3	13	8.7	**73.9**	
8. Establecer rutinas		28.3	26.1	45.7	
9. Hacer funcionar			28.3	65.2	6.5
10. Algo no sale bien				47.8	52.2
11. Difícil no hacer nada				80.4	19.6
12. Puede marchar mal	10.9	80.4	6.5		2.2
13. Soluciones inesperadas			4.3	91.3	4.3
14. Aprender sobre marcha			28.3	**67.4**	4.3
15. Cauteloso nuevas ideas		32.6		**32.6**	**34.8**
16. Cumplir expectativas	8.7	71.7	10.9	4,3,	4.3
17. No cambiar fácilmente		50	39.1	10.9	
18. Exigir al máximo				19.6	80.4
19. Primer impulso		6.5	34.8	**58.7**	
20. Hacer mucho con poco		2.2	8.7	82.6	6.5
21. Asunto no claro	4.3	15.2	6.5	54.3	45.7
22. Resulta antes ensayarlo				**71.7**	2.2
23. Puntos fuertes y débiles				67.4	32.6
24. Darse por vencido		4.3	4.3	84.8	6.5
25. Inquieto con energía			17.4	82.6	
26. Rara vez resultan como se quiere		43.5		50	6.5
27. Salir con inteligencia		2.2	6.5	78.3	13
28. Cosas inconclusas				34.8	65.2
29. Más comodidad que emoción.			54.3	45.7	

Anexo 22 Resumen de la Escala de disposición para el cambio para directivos *(Continuación).*

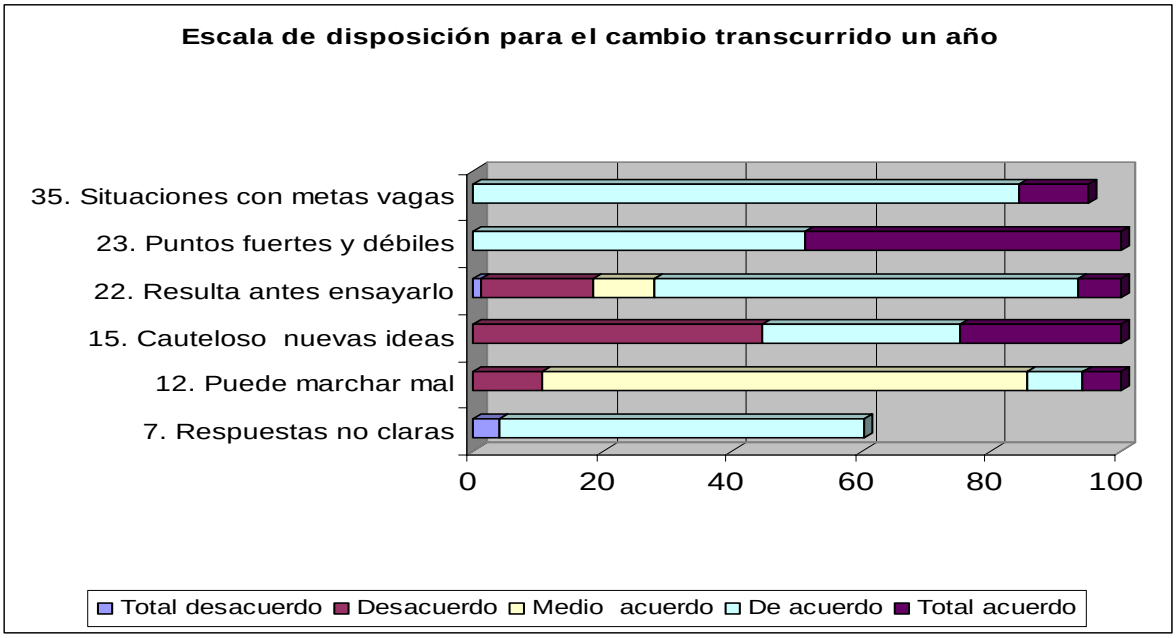
Pregunta	Porcentaje por estrato				
	1= Estoy muy en desacuerdo 5= Estoy muy de acuerdo				
	1	2	3	4	5
30. Nuevo y desconocido	**60.9**	39.1			
31. Comodidad cambian las reglas		89.1	10.9		
32. Darse por vencido		26.1	2.2	71.7	
33. Problemas y oportunidades			28.3	37	34.8
34. Agotar posibilidades				94.5	5.5
35. Situaciones con expectativas y metas vagas				**93.5**	6.5

Anexo 23 Autoevaluación de los valores transcurrido un año después de iniciado en cambio

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	Media
Experto 1	4	4	3	4	4	4	3	5	3	5	4	4	4	4	4	4.1
Experto 2	4	5	3	4	3	3	3	4	3	4	5	4	3	5	3	3.733333
Experto 3	4	4	4	5	4	3	2	4	3	4	5	3	3	5	4	3.8
Experto 4	4	4	4	4	5	3	2	4	3	4	4	4	4	5	4	3.866667
Experto 5	4	4	4	4	4	3	2	4	3	5	4	5	3	5	3	4.3
Experto 6	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	3	4.3
Experto 7	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3.933333
Experto 8	3	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3.4
Experto 9	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3.8



Anexo 24. Escala de disposición al cambio de los directivos transcurrido un año de iniciado el cambio



Anexo .25 Indicadores, inductores de actuación y metas del Cuadro de Mando Integral (*Continuación*).

Tabla 4251 Indicadores del CMI

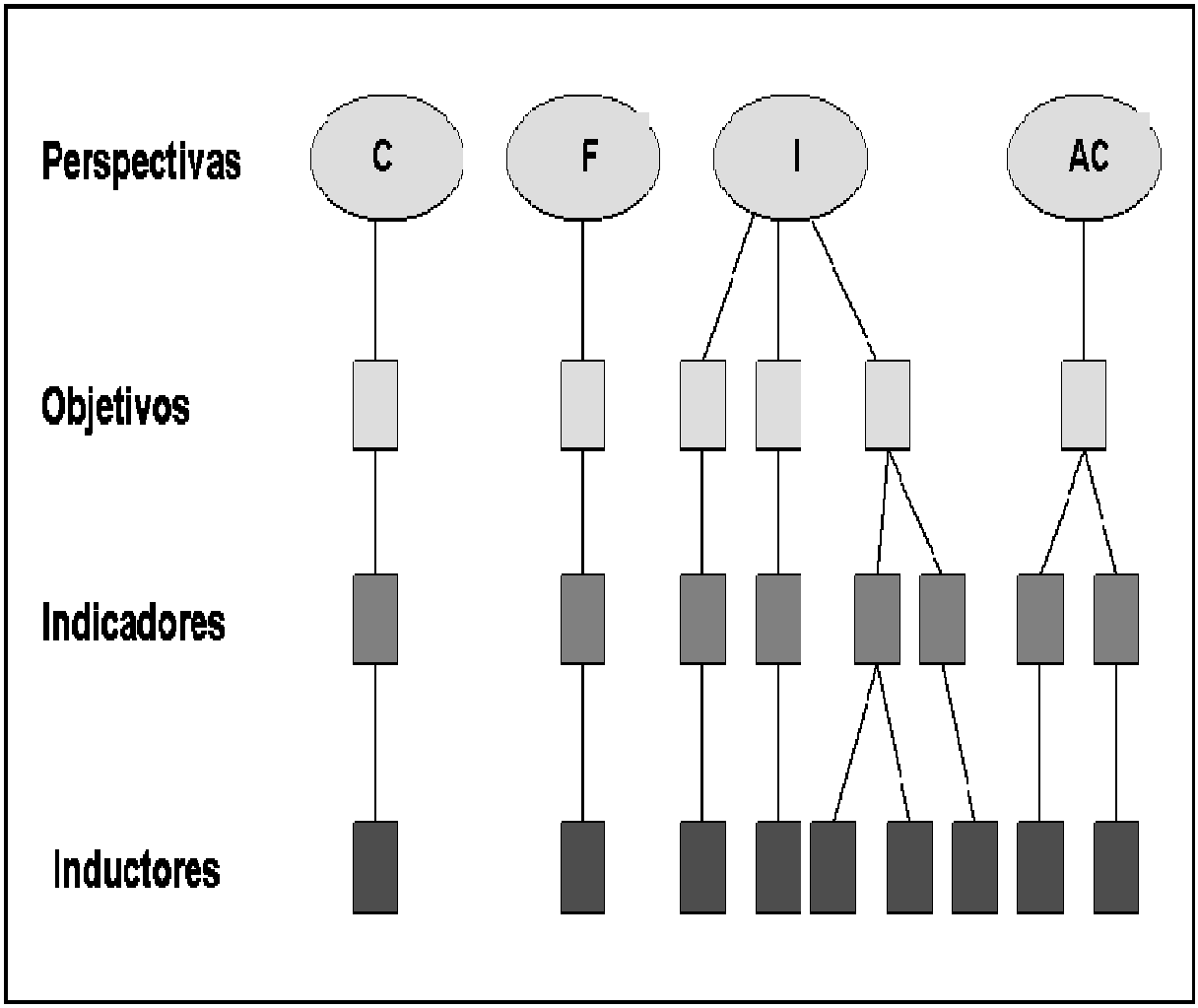
Perspectiva	Indicadores	Inductores	Metas
Clientes	1.1 Cumplimiento de la entrega a las demandas de la economía	1.1.1 Cantidad de entrega a los clientes según solicitudes	Cumplimiento de las entregas Excelente: 100%. Bien: 95%. Regular: 90%. Mal: Menos 90%
Financiera	2.1 Incremento en m3 de capacidades de almacenamiento	2.1.1. Mejora de la calidad del almacenamiento	Plan meta: Incremento del 20% Excelente 20% Bien: 15% Regular: 10% Mal: Menos de 10%
Interna	2.2 Por ciento de completamiento de la demanda de inventarios por nomenclatura	2.2.1 Tiempo de cobertura	Plan meta: Para tres meses Excelente 100%. Bien: 70%. Regular: 30%. Mal Menos 30%
	3.1. Cantidad de depositarios conectados al sistema informativo.	3.1.1.Conectividad interna y con los depositarios	Meta: 100 % de conectividad. Excelente 100 % Bien: 80Regular: 80% Mal: Menos del 80%
	3.2. Cantidad de inspectores y auditores	3.2.1.Completamiento de la plantilla de inspectores	Meta: Completar a 100% la plantilla. Excelente 100% Bien: 80% Rregular 70% Mal: Menos del 70%
		3.2.2. Incrementc de inspectores eventuales	Meta: Participar en el 420 de las inspecciones. Excelente 100% Bien: 80% Mal Menos del 80%
	2.1 Cantidad de depositarios responsabilizados fiscalizados	2.1.1 Cantidad de controles realizados a los depositarios responsabilizados.	Plan meta: Ciclo de 15 días Excelente: 50%. Bien: 45% Regular: 40%. Mal: Menos del 40%

Anexo .25 Indicadores, inductores de actuación y metas del Cuadro de Mando Integral (*Continuación*).

Tabla 1 Indicadores del CMI

Perspectiva	Indicadores	Inductores	Metas
Aprendizaje y crecimiento	4.1. Cantidad de depositarios capacitados para la inspección estatal	4.1.1. Solución de deficiencias por los depositarios	Plan meta: El 80% de as deficiencias detectadas resueltas on roinspocción Excolonto: 80% Bien: 60% Regular: 50% Mal: Menos del 3C%
	4.2. Cantidad de eventos de capacitación general y especifica a los inspectores, auditores y trabajadores	4.2.1. Incremento de la calidad y durabilidad de los inventarios	Plan de Meta: Cantidad de actas de inspección con deficiencias.. Excelente: menos del10% Bien: 200% Regular: 3C% Mal: Mas del 30%.

Anexo 26 Mapa estratégico con relación entre perspectivas, objetivos, indicadores e inductores [Elaboración propia]



Anexo 27 Resultados de la encuesta de retroalimentación del cambio

Claridad acerca del cambio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medianamente de acuerdo	3	4,1	4,1	4,1
	De acuerdo	62	84,9	84,9	89,0
	Fuertemenete de acuerdo	8	11,0	11,0	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Participación en elaboración del proyecto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	Medianamente de acuerdo	10	13,7	13,7	15,1
	De acuerdo	62	84,9	84,9	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Conoce impacto del proyecto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medianamente de acuerdo	2	2,7	2,7	2,7
	De acuerdo	67	91,8	91,8	94,5
	Fuertemente de acuerdo	4	5,5	5,5	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

27 Resultados de la encuesta de retroalimentación del cambio *[Contin.]*

Posee conocimientos y habilidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medianamente de acuerdo	50	68,5	68,5	68,5
	De acuerdo	23	31,5	31,5	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Adiestramiento especializado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medianamente de acuerdo	18	24,7	24,7	24,7
	De acuerdo	54	74,0	74,0	98,6

	Fuertemente de acuerdo	1	1,4	1,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Aprendizaje genera el compromiso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medianamente de acuerdo	19	26,0	26,0	26,0
	De acuerdo	54	74,0	74,0	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Desarrollo a partir del conocimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	3	4,1	4,1	4,1
	Medianamente de acuerdo	2	2,7	2,7	6,8
	De acuerdo	58	79,5	79,5	86,3
	Fuertemente de acuerdo	10	13,7	13,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Evaluación sistemática de la eficacia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	65	89,0	89,0	89,0
	Fuertemente de acuerdo	8	11,0	11,0	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Existencia del trabajo en equipos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medianamente de acuerdo	7	9,6	9,6	9,6
	De acuerdo	51	69,9	69,9	79,5
	Fuertemente de acuerdo	15	20,5	20,5	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Existencia de un liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medianamente de acuerdo	20	27,4	27,4	27,4
	De acuerdo	53	72,6	72,6	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Desarrollo de nueva cultura

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	62	84,9	84,9	84,9
	Fuertemente de acuerdo	11	15,1	15,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Percibe colaboración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medianamente de acuerdo	52	71,2	71,2	71,2
	De acuerdo	18	24,7	24,7	95,9
	Fuertemente de acuerdo	3	4,1	4,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Percibe comunicación abierta y sincera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medianamente de acuerdo	2	2,7	2,7	2,7
	De acuerdo	47	64,4	64,4	67,1
	Fuertemente de acuerdo	24	32,9	32,9	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Estadísticos de contraste

N	73
W de Kendall(a)	,774
Chi-cuadrado	656,815
gl	19
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall