



**GRUPO DE ESTUDIOS DE GERENCIA ORGANIZACIONAL**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN**

**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN**

**Procedimiento para gestionar el cambio en MCV Servicios S. A Cienfuegos.**



**Autor: Lic. Mónica Marlén Salas Rodríguez**

**Tutora: Dra. C. Orquídea Urquiola Sánchez**

**Noviembre 2010**

**“Año 52 de la Revolución”**



## UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS “CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ”

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” como parte de la culminación de los estudios de la Maestría en Dirección; autorizado a que el mismo sea utilizado por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos, ni publicado sin la aprobación del centro.

---

Mónica Marlén Salas Rodríguez  
Firma del Autor

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la dirección de nuestro centro y que el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

---

Información Científico Técnica  
Nombre y Apellidos

---

Firma del Tutor  
Dra. C. Orquídea Urquiola Sánchez

*“Ayudar al que lo necesita no es solo parte del deber, sino de la felicidad”*

*José Martí.*

## DEDICATORIA

*A mi preciosa hija Isabel María, la más grande de las bendiciones.*

*A mi esposo René Javier, por su amor,*

*A mis padres.*

## AGRADECIMIENTOS

*A las profesoras que con tanto amor y paciencia me han guiado Lourdes Alejandra de León y Annaidy Brito.*

*A mi tutora Orquídea Urquiola por transmitirme una parte de sus infinitos conocimientos.*

*A mi esposo y a mis padres por su apoyo incondicional.*

*A todas las personas que me han ayudado y que han contribuido a mi formación y desarrollo profesional, mi eterna gratitud.*

## RESUMEN

La gestión del cambio ha devenido en uno de los paradigmas más significativos de la gestión empresarial desde mediados del siglo pasado, debido esencialmente a la complejidad del entorno y a la necesidad de respuestas rápidas que exige el mercado.

La presente investigación tiene como **objetivo general aplicar un procedimiento de gestión de cambio que permita la transformación de la empresa mixta MCV Servicios S. A Cienfuegos, a una sociedad mercantil de capital totalmente cubano, aumentando su eficiencia y eficacia.**

El procedimiento basa su diseño en conocimientos teóricos y la experiencia práctica, donde se observan las condiciones imprescindibles para que se produzca el cambio. Se muestran como resultados generales la aplicación de un procedimiento basado en el aprendizaje continuo y un programa de capacitación y aprendizaje que da respuesta a las necesidades intrínsecas de la organización. A su vez, se contribuye a la generación de conocimientos, trabajo en equipo y habilidades en las personas que aumentan la capacidad de cambio, la eficiencia y la eficacia y hacen la cultura de la organización más flexible. Se recomienda la generalización del procedimiento y de los programas de capacitación a las demás agencias de la sociedad mercantil.

# Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>10</b>
<b>Capítulo I. Estado del arte de la gestión del cambio y sus particularidades en el contexto cubano .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Reflexiones sobre tendencias y cambios de las organizaciones ...</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Criterios sobre los procesos y la gestión del cambio.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 Modelos de cambio.....</b>	<b>17</b>
<b>1.4 El proceso de dirección estratégica y la gestión del cambio .....</b>	<b>26</b>
<b>1.5 El alineamiento estratégico en el proceso de cambio .....</b>	<b>30</b>
<b>1.6 El aprendizaje organizacional, su papel dentro de la Gestión del Cambio.....</b>	<b>35</b>
<b>1.7 Conclusiones Capítulo I.....</b>	<b>40</b>
<b>Capítulo II. El diseño del procedimiento para la gestión del cambio en MCV Servicios S. A Cienfuegos .....</b>	<b>41</b>
<b>2.1 Antecedentes y caracterización de la Empresa.....</b>	<b>41</b>
2.1.1 Razones que justifican el cambio en MCV Servicios S. A .....	43
<b>2.2 Diseño del procedimiento para la gestión del cambio en la agencia MCV Servicios S. A Cienfuegos .....</b>	<b>46</b>
2.2.1 Conceptualización y funcionamiento del procedimiento.....	47
2.2.2 Etapas del procedimiento .....	49
<b>2.3 Conclusiones Capítulo II.....</b>	<b>57</b>
<b>Capítulo III. Aplicación del Procedimiento .....</b>	<b>59</b>
<b>3.1 Resultados de la aplicación del procedimiento para gestionar el cambio en la agencia MCV Servicios S. A Cienfuegos .....</b>	<b>59</b>

3.1.1 Etapa I del procedimiento .....	59
3.1.2 Etapa II del procedimiento .....	63
3.1.3 Etapa III del procedimiento .....	68
<b>3.2 Resultados de la aplicación del procedimiento .....</b>	<b>73</b>
<b>3.3 Conclusiones Capítulo III .....</b>	<b>73</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>75</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>76</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>77</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>85</b>
Anexo 1 Clasificación de los cambios en las organizaciones y sus características	
Anexo 2 Anexo 2 Valores descritos	
Anexo 3. Despliegue de las etapas del procedimiento para el cambio	
Anexo 4. Lista de Chequeo (se presenta una síntesis del original)	
Anexo 5. Escala para establecer el estado actual y deseado por los directivos	
Anexo 6. Criterios para la selección de procesos claves	
Anexo 7. Matriz Objetivos/ impacto en el proceso/ repercusión en el cliente/ susceptibilidad al cambio	
Anexo 8. Autoevaluación del sistema de valores	
Anexo 9. Escala de disposición al cambio	
Anexo 10. Guía para la entrevista grupal a trabajadores y directivos en la etapa final	
Anexo 11. Cuestionario de retroalimentación sobre la gestión del cambio	
Anexo 12. Composición del grupo de cambio	
Anexo 13. Responsabilidades del equipo de cambio	
Anexo 14. Resultados de la Lista de Chequeo	
Anexo 15. Diagrama de relaciones ponderadas	

Anexo 16. Estrategias para la mejora del desempeño

Anexo 17. Programa de comunicación y despliegue de la estrategia

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

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

Anexo 20. Autoevaluación del sistema de valores a inicios del proceso

Anexo 21. Resumen escala de disposición para el cambio para directivos

Anexo 22 Cuestionario para determinar necesidades de capacitación

Anexo 23. Resumen de los resultados de la determinación de las necesidades de capacitación

Anexo 24. Programa de capacitación y aprendizaje formación/ acción

Anexo 25. Autoevaluación de los valores transcurrido un año después de iniciado el cambio

Anexo 26. Escala de disposición al cambio de los directivos transcurrido un año de iniciado el cambio

Anexo 27. Indicadores, inductores de actuación y metas del Cuadro de Mando Integral.

Anexo 28. Mapa estratégico con relación entre perspectivas, objetivos, indicadores e inductores

Anexo 29. Resultados generales del cuestionario de retroalimentación del cambio

## Introducción

La humanidad desde mediados del siglo pasado ha presenciado la aceleración del desarrollo científico técnico y el impacto que de ello ha tenido en todos los factores principales del entorno: tecnológicos, sociales, ambientales, políticos y económicos. Incertidumbre y turbulencia constituyen el contexto en que se desenvuelven las organizaciones, lo que demanda ajustes constantes de estrategias y acciones para permanecer y desarrollarse. Siendo el cambio el tema que seguramente más auge ha alcanzado en la administración de empresas.

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.

En el actual contexto empresarial se habla de cambios relacionados con la búsqueda de la flexibilidad que requieren algo más que la adquisición de nuevas habilidades; implica además un alto nivel de compromiso de todos los directivos y trabajadores con la misión y los objetivos, de nuevas concepciones sobre el aprendizaje, la tolerancia, la ambigüedad, proactividad e integración y es que 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 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.

En medio de este contexto la sociedad mercantil de capital totalmente cubano MCV Servicios S. A en Cienfuegos (MCV no es más que las iniciales Manufacturing Commercial Vehicles) comienza su primer ciclo estratégico; ya tiene diseñado sus objetivos estratégicos hasta el 2015, pero al ser una organización que sufrió una transformación de empresa mixta a sociedad mercantil, ampliando su objeto social, 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.

**La situación problemática** se presenta en que en la reorganización de MCV Servicios S. A como sociedad mercantil de capital enteramente cubano, la cual siempre ha operado como empresa mixta, al introducirse el paradigma del proceso de cambio se presenta la exigencia y aplicación de nuevos conocimientos prácticos a todos los niveles (Casa Matriz y agencias territoriales), para impulsar el desarrollo de la organización beneficiando a los clientes internos y externos y a los suministradores. A partir de estos elementos se define como **problema científico** de la presente investigación la carencia de la aplicación de un procedimiento de cambio ajustado a las exigencias de la empresa que permita su transformación en una sociedad mercantil de capital totalmente cubano.

Se plantea con **hipótesis**, si se implementa un procedimiento de cambio centrado en el aprendizaje continuo para facilitar la conversión a la sociedad mercantil en el sistema empresarial cubano, se incrementarán sus niveles de eficiencia y eficacia.

En consecuencia, la hipótesis refleja como **variable independiente** el aprendizaje continuo y las **variables dependientes** la eficiencia y la eficacia.

El **objetivo general** es aplicar un procedimiento de gestión de cambio que permita la transformación de la empresa mixta MCV Servicios S. A Cienfuegos, a una sociedad mercantil de capital totalmente cubano, aumentando 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 del arte sobre los aspectos concernientes a la gestión del cambio y sus particularidades en el contexto cubano.
2. Definición de las etapas del procedimiento, sus acciones y herramientas para la gestión del cambio en la entidad.
3. Aplicar el procedimiento para la gestión del cambio.

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

El presente capítulo aborda aspectos relacionados con los fundamentos generales del proceso de cambio. Se trata de lograr una valoración de la gestión del cambio empresarial en el proceso estratégico de la empresa, a lo largo de la evolución del aprendizaje continuo como respuesta a los cambios que se van operando en el entorno.

## *1.1 Reflexiones sobre tendencias y cambios de las organizaciones*

En la primera década del siglo XXI con el advenimiento de nuevas tecnologías y nuevos paradigmas, son evidentes las implicaciones que ocasionan los cambios que se van suscitando. De ahí que en la literatura administrativa sea un tema bastante manido la necesidad de cambio en las organizaciones que pretenden ser competitivas e insertarse en el proceso de globalización. A la par, ha habido en las últimas décadas cambios sociales, económicos y culturales tan profundos que es lícito decir que la sociedad vive una nueva fase histórica postmoderna. Autores como Buela (1997) plantean como característica fundamental de esta época la búsqueda y defensa insobornable de la identidad de los hombres y de los pueblos.

La innovación y el desarrollo dentro del ámbito tecnológico y la explotación de las telecomunicaciones, irrumpen con mayor fuerza en todos los ámbitos de las empresas, modificando las variables internas de la misma. Este cambio organizacional por tanto estará representado por un conjunto de alteraciones tanto estructurales como de comportamiento en la organización, no ocurriendo de manera espontánea, si no que comienza con la presión de fuerzas exógenas y fuerzas endógenas o por una combinación de ambas.

A fines del siglo pasado, Alvin Toffler vislumbró el cambio de época en una trilogía muy difundida: "El shock del futuro" (1970); "La tercera ola" (1980) y "El cambio de poder" (1990). Ya en esta obra (1990), escribió que "las exportaciones mundiales de servicios y de propiedad intelectual igualan ahora a las de electrónicas y automóviles juntas, o a las de combustibles y alimentos, también juntas". Hablaba de un nuevo poder, el del conocimiento, aplicado a la tecnología de punta y hablaba también de la creatividad y la innovación como las nuevas riquezas de las naciones.

Haciendo una reflexión concienzuda sobre los cambios actuales saltaría a la vista pensar que son las empresas las que tienen en sus manos el mundo laboral, influyendo en el entorno social y económico en el que viven estas, de hecho constituyen la fuente principal de empleo e ingresos y sus valores, prácticas y comportamiento tienen una repercusión directa en la consecución de los objetivos sociales.

Factores altamente debatidos como el crecimiento del desempleo en las condiciones actuales destacan el debilitamiento de la posición de negociación de los trabajadores en relación con los empresarios, y a su vez, el deterioro de la protección laboral, provocada por el aumento de la competencia internacional y el desarrollo tecnológico genera presiones tendentes a incrementar la flexibilidad del mercado de trabajo. No obstante quedaría incompleto el análisis si sólo se hace referencia a los problemas laborales, las exigencias y retos del entorno que abarcan factores

principales del micro-macro entorno cuyas tendencias y cambios deben ser observados con más atención, siendo destacables los que se muestran en la figura 1.1.

**Fig. 1.1 Entorno de la empresa.**



**Fuente: Codina, Alexis, 2008**

Salta a la vista que estos retos o exigencias del entorno, están representadas por fuerzas exógenas que escapan de las manos de las empresas y que no todas son externas, sino que también se ven condicionadas a enfrentar sus propias exigencias como organización, sumándose las de sus propios integrantes, que como entes bio-sico-sociales, están en una búsqueda constante de desarrollo, donde sus motivaciones y características personales desempeñan un rol fundamental.

Incertidumbre, ambigüedad y complejidad son características de las organizaciones actuales influenciadas por la alta tecnología, organizaciones virtuales y proceso intensivos de conocimiento. En el nuevo milenio el cambio ha demostrado que desempeña un papel fundamental en el éxito o fracaso de las empresas y está ligado, según algunos autores, al concepto de crisis, entendido como un rompimiento de un estado de equilibrio inesperado que provoca incertidumbre y que impide prever anticipadamente los eventos futuros, lo cual es crucial para la supervivencia.

En su trabajo *¿Por qué el cambio?*, Alexis Codina, 2001, hace referencia a la tendencia en la evolución de los cambios y los concentra en marcados períodos a lo largo del siglo XX:

- ❖ En el período 1945-1969 sobresalen los cambios producidos en la expansión de los mercados y en la liberación de las tecnologías militares que se incorporan a la actividad civil.
- ❖ En la década de los 70-80 la sobreoferta genera una saturación de la demanda convirtiéndose los mercados más competitivos, en este período las contradicciones de las políticas Keynesianas se manifiestan a partir del decrecimiento de los impuestos que estimulan el

consumo, pero reducían los ingresos públicos. Conjuntamente con esta condición emergen Alemania, Japón y los Tigres Asiáticos como fuertes competidores de EE.UU. Se anulan de los acuerdos de Bretton Woods. Destáquese el cambio respecto a la subida de los precios del petróleo (30 dólares el barril).

- ❖ Ya en el período 1980-1990, el recrudescimiento de la competencia en los mercados con la presencia de nuevos actores, Japón (eleva su participación en el mercado internacional) y los Tigres Asiáticos y la imposibilidad de contar con combustible barato cambiaron el panorama del entorno. Cambios significativos de paradigmas en los sistemas productivos (caso Toyota, just in time). El recrudescimiento de la política de Inglaterra y EE.UU. Tecnología: nueva malla tecnológica (abarca cuatro grandes áreas: tecnología de la información, nuevos materiales, biotecnología y energía) y los nuevos enfoques gerenciales.
- ❖ En el período 1990-2000 se manifiesta la desintegración de la URSS y desaparición del campo socialista, la difusión del modelo de globalización, desarrollo impetuoso de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, comienzo de la era del correo electrónico, deterioro sensible del medio ambiente y la proliferación de nuevos enfoques y herramientas gerenciales.

Los dos impactos principales de la desintegración de la URSS y la desaparición del campo socialista han sido en el entorno económico, la apertura de nuevos mercados para la expansión del mercado internacional y las transnacionales en sistemas empresariales y en el entorno político la hegemonía de EEUU, como potencial mundial, dando un carácter unipolar al mundo contemporáneo. Cabe destacar que a mediados de los años de la década del 2000 ha irrumpido con fuerza los cambios de países latinoamericanos que han llevado a la concertación de acuerdos para su unificación como bloque económico, político y social en el área del Caribe y Sur América.

Destacando estos períodos tan significativos en el desarrollo socio-económico, donde los cambios que se han producido son tan profundos, uno de los gurúes más respetados de la Administración, P. Druker, creador de la dirección por objetivo en los años cincuenta ha referido: "Desde mediado de los años setenta, lo que conocíamos sobre administración, ya no nos sirve. En el futuro inmediato, los gerentes tendrán que ser capaces de olvidar lo que hacían, tan rápido como aprender las cosas que tienen que hacer", esto da la medida de cómo desde ya el cambio se fue orientando hacia el conocimiento.

Los principales cambios de paradigmas que plantean los diferentes especialistas sobre cómo manejar los sistemas empresariales en las nuevas condiciones abarcan esferas como (sistemas productivos, automatización calidad, stocks, marketing, investigación-desarrollo, criterios de expansión, criterios de efectividad); en los enfoques organizacionales: funciones directivas clásicas y en los enfoques gerenciales para este nuevo siglo los referidos a: velocidad y capacidad de reacción, empowerment-liderazgo, organizaciones flexibles-virtuales, control por medio de visión y valores, información compartida y fluida, creatividad-intuición, proactiva-emprendedora, interdependencias, alianzas estratégicas, otras muchas más que juegan un papel decisivo en el comportamiento organizacional, J. Kernan (1998).

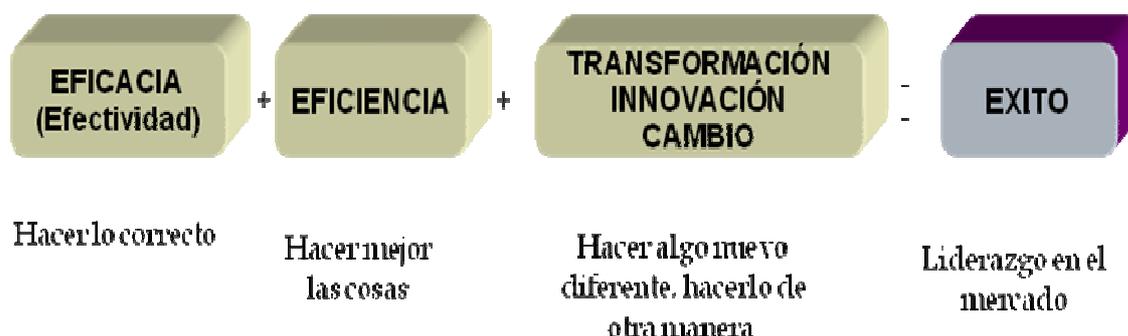
Es indiscutible que todos ellos llevan a resaltar que el cambio de paradigma más importante producido y que define el actuar de las empresas y su posicionamiento en el mercado son los cambios en los conceptos relacionados con la eficiencia y la eficacia (o efectividad).

Es conocido que el concepto de eficiencia está relacionado con gastos e ingresos y es un concepto que proviene de la teoría económica, si se quiere ser eficiente es necesario producir con los costos más bajos posibles, por lo que esto indica que la eficiencia actúa sobre las variables internas de la empresa, es donde se puede trabajar para reducir gastos.

Pero la realidad de hoy, en el marco que están insertadas las empresas, es otra, no solo debe preocupar esas variables internas, es más pudiera decirse que estas están condicionadas a lo que está pasando “afuera” de la empresa, sujetas a los cambios de entorno cada vez más turbulentos y agresivos, ajustar sus estrategias y acciones, de forma tal que pueda aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas que se presenten, al decir de Druker, no basta con hacer las cosas correctamente (eficiencia), hay que hacer las cosas correctas (eficacia). La eficacia (o efectividad) es hacer lo que a la empresa le puede resultar más conveniente en un momento determinado.

Joan Goldsmith plantea que la “nueva fórmula para el éxito”, (1993), es la siguiente:

**Figura 1.2 Nueva fórmula para el éxito.**



**Fuente: Goldsmith, J. (1993).**

Sencillamente, la empresa debe primero, identificar qué es lo más conveniente que debe hacer (para aprovechar una oportunidad o neutralizar una amenaza, después, tratar de hacerlo de la forma más eficiente posible (con el mínimo de gastos). Pero, no se puede limitar a esto, pues la competencia está haciendo lo mismo, por lo tanto, debe tratar de innovar constantemente, de asumir el cambio como una necesidad.

### ***1.2 Criterios sobre los procesos y la gestión del cambio***

Desde diferentes posiciones varios autores han contribuido al tema. Los criterios sobre el “cambio” (proceso de cambio, gestión del cambio, manejo del cambio, gerencia del cambio) han aparecido desde la segunda mitad del siglo pasado y todo indica que muchas más seguirán presentándose en el futuro. Entre las más destacadas y a las cuales se hace alusión en la literatura del management se encuentran:

- ❖ Según el Diccionario de la Lengua Española, la palabra gestión proviene del latín “gestio – onis” derivado de “gérere”, que significa acción y efecto de gestionar. De igual modo la palabra “Cambio” se define como la acción y efecto de cambiar. Desde el punto de vista filosófico abarca todo movimiento y toda interacción, es el paso de un estado a otro<sup>1</sup>.
- ❖ J. Stewart. Gerencia para el Cambio (1992). “Cambio continuo, incierto, impredecible y repentino, son una parte de la vida en el siglo XX y lo será más en el XXI.
- ❖ Unido al diseño de la estrategia deben desarrollarse un conjunto de acciones y decisiones necesarias para hacerla efectiva de manera que se consigan las metas y objetivos propuestos<sup>2</sup>. Eso es precisamente la gestión del cambio.
- ❖ La gestión del cambio es: la adecuada función del liderazgo legitimador en el empleo de los recursos para consolidar puntos fuertes y reducir puntos débiles, mediante la construcción colectiva de nuevas creencias y valores que sustenten nuevas estructuras, procesos y políticas de personas con el fin de producir nuevos y mejores productos..., realizando así la visión estratégica...<sup>3</sup>.
- ❖ Robbins- Comportamiento Organizacional (1999). “Las organizaciones que tendrán éxito en los años 90 y más allá, serán flexibles, capaces de responder con rapidez y estarán dirigidas por administradores que puedan llevar a cabo efectivamente cambios masivos y revolucionarios...”.
- ❖ Fidel Castro. Entrevista con Federico Mayor- Granma 22-junio-2000. “No hemos intentado cometer la estupidez de adaptar Cuba al caótico mundo actual y su filosofía; lo que hicimos fue adaptar sus realidades a las nuestras, mientras luchamos junto a otros muchos países del llamado Tercer Mundo por nuestro derecho al desarrollo y la supervivencia...”<sup>4</sup>.
- ❖ García (2002) se debe interiorizar el cambio, fomentando una cultura de cambio basada en la optimización de la dirección, la comunicación y la cooperación (Factores Blandos, Software); buscando una integración dinámica del sistema de gestión de la empresa por lo se debe cambiar de forma *armónica, coherente, integrada y con enfoque en sistema*.
- ❖ Alexis Codina (2002). “El cambio hay que asumirlo como una actitud, una disposición a modificar lo que hemos venido haciendo o cómo lo hemos venido haciendo, modificar nuestros paradigmas, si es necesario. Pero todo esto deberá estar dirigido a mejorar, nuestro comportamiento y el de la organización, y con esto los resultados. Hay que evitar que se genere la cultura “del cambio por el cambio” y pretender cambiar todo, todos los días”.

---

<sup>1</sup> De Souza Silva José. (2002). 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.

<sup>2</sup> L. A., N. J. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teorías y aplicaciones*. (Tercera Edición.). Madrid.: Editorial Civitas.

<sup>3</sup> Salvador., D. S. (1997). *La Dirección por Valores*, Madrid.: Editorial Mc Graw Hill.

<sup>4</sup> Codina Jiménez Alexis. (2004). *Temas de Dirección Dr. Alexis Codina Jiménez*. (Ediciones Balcón., Vols. 1-2). La Habana, Cuba.

- ❖ Lavagna (2005) “*El bien máspreciado en un cuerpo institucional, además de su transparencia, es su capacidad, dentro de límites y procedimientos previsibles, de adaptarse a los cambios mundiales*”. Para que se de un cambio en todos los niveles de la empresa buscando un marco adaptativo, abierto y flexible, orientados hacia la calidad, la innovación, el emprendimiento, la aceptación del riesgo, y la eficiencia.
- ❖ ...”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”<sup>5</sup>.

Es indiscutible que estas posiciones de diferentes teóricos lleve a la autora a concluir su análisis sobre el proceso de gestión de cambio planteando que el punto o condición fundamental que se pone de manifiesto en los diferentes criterios es que el *cambio se ha convertido en la regla y la estabilidad en la excepción*, por lo que es imprescindible asumirlo como una actitud que está precedida o es resultado de un pensamiento proactivo capaz de ser adaptativo, abierto y flexible. Entonces, desarrolla dentro de este proceso un papel fundamental el pensamiento estratégico.

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, a través del cambio de cultura, haciéndose más adaptable; en estos elementos se manifiestan las nuevas tendencias del cambio en la actualidad.

La autora define la gestión del cambio como el *proceso mediante el cual se aprenden e introducen los procesos de comportamientos nuevos, incluyendo la formación y entrenamiento de las personas, el establecimiento de nuevos procedimientos de trabajo y de relaciones, teniéndose la capacidad de generar eficiencia, eficacia, con el objetivo de transformar la organización en una organización inteligente*.

### **1.3 Modelos de cambio**

Las formas en que se presentan los cambios en la organización son disímiles, 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.

Independientemente del tipo de cambio de que se trate, es imposible dominar las capacidades distintivas asociadas a los factores claves de éxito del mercado, obtener ventajas competitivas y alcanzar eficiencia y la eficacia superiores a la de los competidores sin que las personas y procesos organizacionales se preparen para ello y así vencer la brecha entre el lugar que se está y el que se desea estar.

---

<sup>5</sup> Orquídea Urquiola Sánchez, (2007). *Modelo para gestionar el cambio en el sistema cubano de distribución de combustibles*. Tesis para optar por el grado de doctora en Ciencias Técnicas., ISPJAE. La Habana.

Lo anterior plantea la necesidad de analizar este proceso en la práctica empresarial teniendo en cuenta el enfoque más difundido y reconocido sobre el proceso de cambio, que algunos autores denominan “modelo de la teoría del cambio”, que formuló Kurt Lewin en los años cincuenta y desarrollado posteriormente por Edgar Schein, (1998), como se muestra en la figura 1.3.

Precisamente para enfrentar los obstáculos que se presentan a los individuos para lograr cambios efectivos se evidencia en la propuesta de Lewin, un modelo secuencial de tres etapas, cada una con sus características específicas.

En la primera etapa de descongelamiento es necesario desarraigarse de los comportamientos o prácticas habituales. El objetivo principal es lograr que, para los individuos, los grupos y la organización en su conjunto resulte muy evidente la necesidad de cambio, para que puedan comprender y aceptar que el cambio debe ocurrir y es posible hacerlo. Según Schein, para estar motivados y favorablemente dispuestos a deshacerse de algo, deben cumplirse tres condiciones fundamentales: lograr que la gente se sienta insatisfecha con el estado actual; que además, estén convencidos de la necesidad del cambio y finalmente, que se sientan dispuestos y motivados para enfrentar el cambio.

Figura 1.3 Etapas del proceso de cambio.



Fuente: Resumido de OIT, La consultoría de empresas, (1986)

En la etapa de 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 segunda etapa en la que se aprenden e introducen los procesos y comportamientos nuevos, es justamente donde se da el cambio. Incluye la formación y entrenamiento de la gente, el establecimiento de nuevos procedimientos de trabajo y de relaciones, determinación de la visión, los objetivos, las estrategias y los planes de acción que deberán desarrollarse. Un papel importante en este paso es la identificación y designación de agentes de cambio, grupos especiales, y otras formas de trabajo que permitan llegar a todos los niveles de la organización.

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.

El *recongelamiento* significa la “instalación” de los nuevos procesos y comportamientos, por medio de mecanismos de soporte, reforzamiento y otros, de manera que las cosas nuevas lleguen a convertirse en “la forma como aquí hacemos las cosas y nos comportamos”. Es establecimiento de nuevas pautas, que se convertirán en los nuevos paradigmas que levantará en alto a la organización.

De acuerdo a Lewin y Schein<sup>6</sup> este modelo se enfrenta al comportamiento de dos tendencias que se expresan en las fuerzas de impulso y las fuerzas de restricción, a lo que el primero llamó “campo de fuerzas”. En ella se plantea la tendencia de los que están de acuerdo y ejercen presión en un sentido positivo del movimiento y las segundas en un sentido inverso, tratan de detener el movimiento.

Obstaculizar la adaptación al progreso es a lo que los autores llaman *resistencia* al cambio. 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. La resistencia, es la capacidad de evitar lo que no se quiere conseguir del entorno<sup>7</sup>, 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 procesos 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. 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.

---

<sup>6</sup> Codina Jiménez Alexis. (2004). *Temas de Dirección Dr. Alexis Codina Jiménez*. (Ediciones Balcón., Vols. 1-2). La Habana, Cuba.

<sup>7</sup> Chiavenato, Idalberto. (2001). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Quinta edición.). Mc Graw Hill.

Continuando con el análisis del “modelo de la teoría del cambio”, según Urquiola<sup>8</sup> la concepción de este proceso es útil porque da lugar a pensar sobre un acercamiento organizado a las cosas cambiantes, 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 de generar un compromiso con el nuevo estado de cosas.

Existen otros modelos que plantean como debe conducirse un proceso de cambio. Entre ellos:

*Modelo de Cambio Organizacional.* El cambio planeado está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis profundo del sistema actual. En otras palabras, el sistema experimenta cierto desequilibrio, ya que los modelos de comportamiento hasta el momento adoptados no satisfacen sus deseos o necesidades. Por tanto, en aras de un estado de situación ideal, dentro del mismo se lleva a cabo un análisis profundo de la situación que permitan identificar los aspectos críticos y determinar al mismo tiempo, el punto al que se quiere llegar.

Constituye este modelo una alternativa para implementar el cambio organizacional. Según French y Bell (1996), el Desarrollo Organizacional trata del cambio en su totalidad. Se trata de una estrategia para mejorar la organización basándose en la dinámica de grupo y en la teoría y práctica relacionadas con el cambio planificado. Faria Mello (1995) considera el Desarrollo Organizacional como un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnico abierto, tendiente a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la organización y sus miembros. Vargas Hernández, 2004.

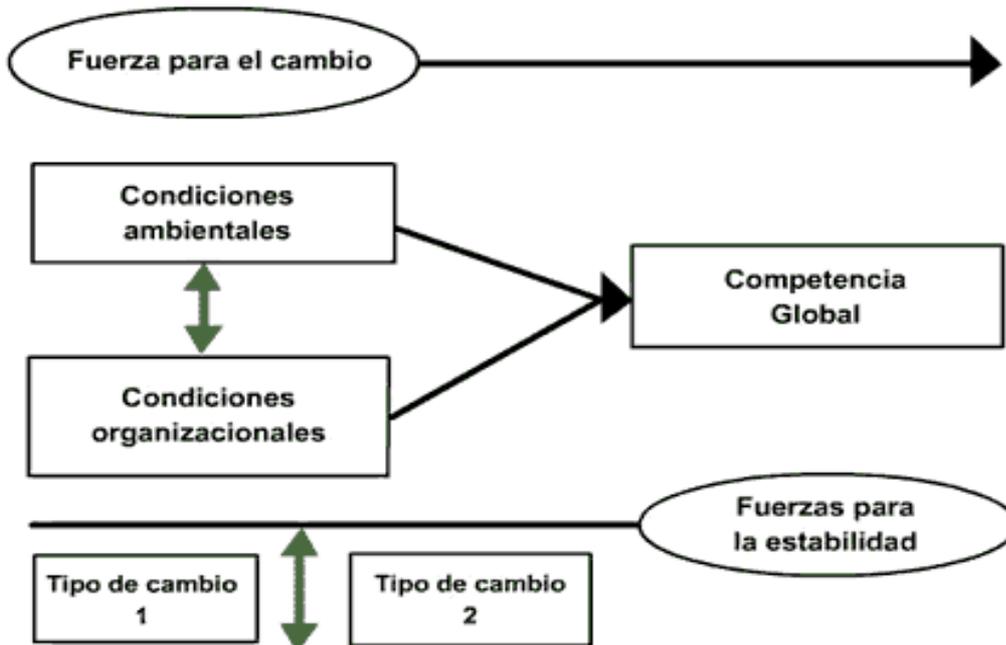
De hecho el cambio debe de ser planeado y para ser eficaz debe satisfacer ciertos requisitos. Faria Mello (1995) menciona siete requisitos fundamentales. Los tres primeros son inherentes al aspecto de contacto consciente con la realidad y los cuatro últimos son inherentes a las condiciones para asegurar de hecho el cambio: identidad, orientación, sensibilidad realista, creatividad, flexibilidad, integración y recursos.

Para una mejor comprensión despliega un gráfico, que se muestra a continuación, donde señala como se establece la relación que se manifiesta entre las fuerzas del cambio, la competencia global y las fuerzas para la estabilidad, entrándose a valorar la coexistencia entre las condiciones ambientales y las organizacionales y su conocimiento para las propuestas de acciones de modificación que propicie el cambio. Estas acciones de modificación estarán en correspondencia con el tipo de cambio a desarrollarse. Figura 1.4.

---

<sup>8</sup> Orquídea Urquiola Sánchez, (2007). *Modelo para gestionar el cambio en el sistema cubano de distribución de combustibles*. Tesis para optar por el grado de doctora en Ciencias Técnicas., ISPJAE. La Habana.

Fig. 1.4 Modelo de cambio organizacional



Fuente: Vargas Hernández, 2004

Propone Stewart otro modelo para la conducción del cambio y el que considera que puede contribuir a identificar aspectos importantes que deben tenerse en cuenta.

*Diagnosticar.* El propósito fundamental de esta etapa es llegar a una clara comprensión de los problemas que demandan la necesidad de cambios. Las actividades básicas consisten en recopilación y análisis de informaciones que permitan identificar los puntos débiles de la organización que limitan la obtención de niveles superiores de competitividad y eficiencia.

*Identificar la resistencia.* Para facilitar el proceso de cambio, Stewart considera importante anticipar un pronóstico que permita tener una idea sobre dónde hay probabilidades de que surja la resistencia de manera que esto se tome en cuenta en la planificación del proceso. Ello supone identificar quiénes se verán afectados por el cambio, cómo lo van a considerar, hasta qué punto se resistirán y lo que considera más importante, por qué es probable que se resistan.

*Asignar la responsabilidad.* El objetivo principal de esta etapa es fomentar la dedicación al cambio, lo que significa nombrar individuos que ejecuten tareas, dar a la gente papeles de liderazgo para manejar el proceso de cambio, generando determinado compromiso y motivación en ellos.

*Desarrollar y poner en marcha estrategias.* El propósito primordial de esta etapa es asegurar una respuesta efectiva de la organización ante la necesidad o problema que será objeto de cambio. Se requiere que la respuesta tenga el apoyo de los miembros de la organización.

*Supervisar.* Aspectos fundamentales en la supervisión del proceso de cambio son: la fijación de metas, plazos de tiempo para alcanzarlas y establecimiento y aplicación de los medios para evaluar el progreso, lo que lleva implícito la necesidad de describir la situación actual y el estado futuro deseado en la forma más convincente posible. La supervisión tiene que realizarse de manera frecuente y periódicamente, al tener 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. Stewart incorpora en este modelo una etapa necesaria y de vital importancia para conocer cómo se está manifestando el cambio: *la supervisión*.

Dentro de los modelos generales de cambio se encuentra el descrito por Michael Doyle, (1986) Figura 1.5 y trabajado por el Dr. Codina Jiménez, de su análisis se infiere que todo cambio supone un tránsito del Estado Actual (Ahora) al Estado Deseado (Visión). La estrategia es la orientación que se seguirá y que se concretará en el Plan de Acciones (donde se precisan que debe hacerse, cuando, como, quien, y con qué), debiéndose tomar en cuenta las barreras que puedan presentarse, así como la influencia que puedan ejercer los factores del entorno.

**Fig. 1.5 Modelo general de cambio**



**Fuente: Tomado de Codina, Alexis, 2002**

En el modelo presentado se puede resumir que el proceso de la gestión del cambio de la empresa es parte intrínseca de la dirección estratégica, 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.

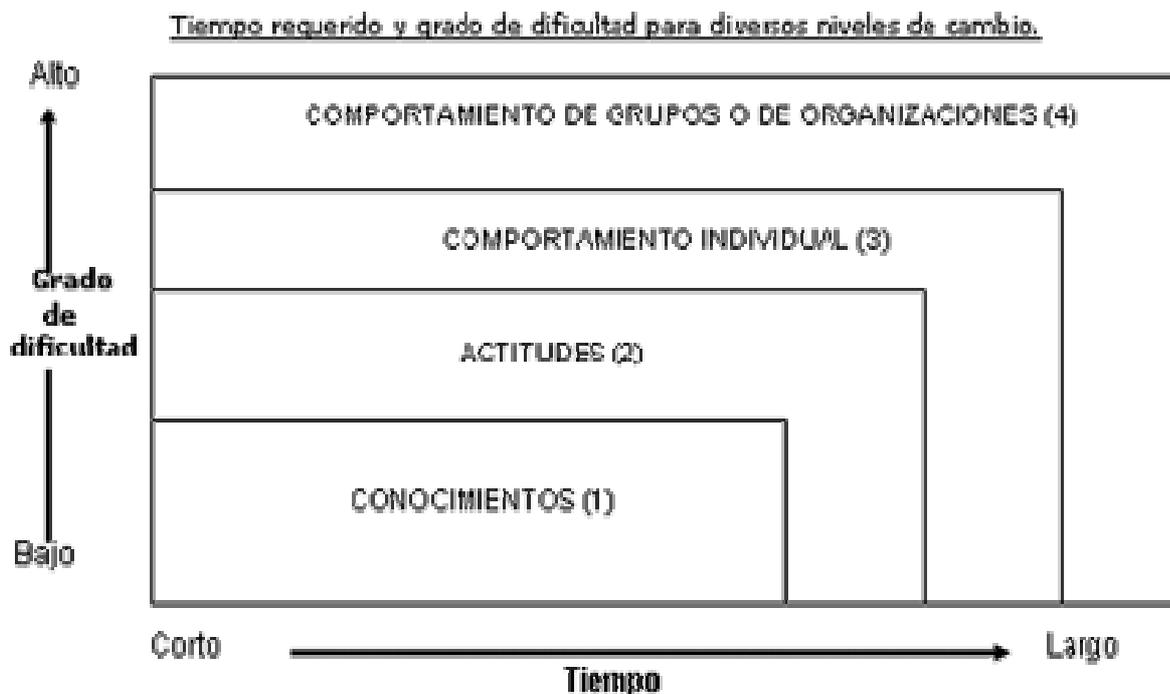
Se hace alusión en la literatura a otro Modelo en el que algunos especialistas distinguen cuatro niveles de cambio<sup>9</sup>, Figura 1.6:

1. Cambios en los conocimientos.

<sup>9</sup> Stewart, J. (1992). *Gerencia para el cambio. Planeación, entrenamiento y desarrollo*. Bogotá.: Ed. Legis. pp. 31-32.

2. Cambios en las actitudes.
3. Cambios en el comportamiento individual.
4. Cambios en el comportamiento de grupos u organizaciones.

**Figura 1.6. Tiempo requerido y grado de dificultad para diversos niveles de cambio.**



**Fuente: Dr. Alexis Codina Jiménez. (2002)**

La dificultad de introducir cambios aumenta al pasar del nivel 1 al nivel 4, el proceso de cambio en los conocimientos, cambios en las actitudes y en el comportamiento individual constituyen niveles esenciales por corresponderse con el individuo y una incorrecta aplicación de las técnicas para propiciar los cambios pueden no asegurar el cambio en el comportamiento de grupos y organizacional.

Con auxilio de este modelo el promotor del cambio puede emplear lo que estos especialistas denominan un ciclo de cambio **participativo**, uno **coercitivo**, o una combinación de ambos.

El cambio participativo comienza con la introducción de los nuevos conocimientos en el cual se espera que se estimulen y desarrollen las actitudes adecuadas para que finalmente se configure el comportamiento individual mediante la participación en el establecimiento de objetivos, coadyuvando a la participación colectiva formalizada en la aceptación del cambio deseado, por parte de los grupos y organizaciones.

A diferencia del cambio participativo se presenta el cambio coercitivo, que es el proceso inverso donde una fuente de autoridad ejerce presión sobre el comportamiento colectivo, dando órdenes

directas que como consecuencia cabe esperar que el comportamiento individual se modifique, lo cual a su vez debe influir en las actitudes y en los conocimientos que la gente tratará de procurarse para trabajar en las nuevas condiciones.

En los estudios desarrollados por la doctora Urquiola<sup>10</sup> de veinte modelos estratégicos de diversos autores, una de sus conclusiones fundamentales radica en que cada autor según su perspectiva declara elementos que son esenciales durante el proceso de implantación de una estrategia. Explica que existe mayor coincidencia entre ellos respecto a la presencia de los elementos: cultura (100%), personas (100%), liderazgo (95%), estructura (95%), habilidades (75%) y los sistemas (65%) lo cual indica que para que ocurra el cambio real en la organización tienen que cambiar las formas de actuación de las personas y por ende los procesos vinculados a ellas.

Cada una de estas variables incide directamente en el objetivo final del cambio es así que la necesidad de flexibilidad y respuestas rápidas guarda una relación directa con la capacidad de cambio y estructura desarrollada por la organización; está demostrado el papel determinante de la estructura en el éxito de la estrategia, hoy la clásica estructura organizativa vertical y rígida, eficiente a nivel de funciones a costa de la eficiencia global, es desplazada por las llamadas organizaciones horizontales.

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 eficiente como lo sean sus procesos, convirtiéndose éstos en el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras.

Utilizar el enfoque de proceso, constituye en los momentos actuales una de las herramientas más poderosas para pensar y analizar los problemas con enfoque de sistema y por tanto, para gestionar los cambios.

Esta concepción niega el papel de la organización funcional, lo que se pretende es combinar el enfoque funcional y jerárquico con el de procesos, para cruzar los límites funcionales buscando la colaboración, hasta llegar más allá de las fronteras organizacionales para impactar los sistemas de operación de proveedores y clientes, creando una cultura más abierta, distinta, menos jerárquica, con predominio de las relaciones transversales, transfuncionales e inteorganizacionales.

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 de la gestión del cambio, el liderazgo ubicuo, la tolerancia a la ambigüedad, proactividad y la integración, que implica un cambio muy complejo porque lleva implícito modificaciones en el comportamiento, rompe con costumbres y creencias; se está hablando de un cambio en la cultura organizacional.

---

<sup>10</sup> Orquídea Urquiola Sánchez, (2007). *Modelo para gestionar el cambio en el sistema cubano de distribución de combustibles*. Tesis para optar por el grado de doctora en Ciencias Técnicas., ISPJAE. La Habana.

Según criterio de la doctora Urquiola, con lo que coincide la autora, cuando se habla de modelo de cambio organizacional es necesario tener en cuenta que cada organización tiene su propio modelo de cambio, adaptado a sus propias características, nivel de madurez, entorno en que se desenvuelve, los cual no significa que no existan en ellos aspectos comunes, que tienen que estar presentes para conseguir el éxito.

Es decir, 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.

Estos 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 ellos 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.

Si bien el estudio de estos modelos en sentido general aporta elementos válidos para implantar el cambio estratégico en cualquier tipo de sistema empresarial, siempre deben ser adaptados al entorno específico en que el mismo se desenvuelve.

Por ello, en su propuesta de modelo la doctora Urquiola, teniendo en cuenta el análisis de la bibliografía consultada, reconoce la necesidad de desarrollar una propuesta (diseño de un modelo) ajustada a las particularidades del contexto cubano pues los modelos estudiados no incluyen en sí todos los elementos y requisitos necesarios para que se produzca el cambio en el escenario escogido en su investigación.

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

#### ***1.4 El proceso de dirección estratégica y la gestión del cambio***

Los cambios que generan nuevos paradigmas en la gestión de las organizaciones requieren de una vinculación de ellas más estrecha con el entorno, que significa estudiar, analizar y comprender el comportamiento de sus variables con carácter proactivo, conformar los posibles escenarios en los que ha de operar la organización y sobre esa base proyectar su desempeño futuro y cómo alcanzarlo.

Los procesos de cambio requieren de la efectividad existente entre la capacidad de articular las estrategias, la organización, la tecnología, las personas y la cultura.

De todos estos paradigmas uno de los que más rápidamente se extendió por el mundo empresarial hasta convertirse en uno de los enfoques de dirección más utilizados en la actualidad es la dirección estratégica.

Es a comienzos de los sesenta cuando se inicia 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), estimados los pioneros en este tema, que razonaron la determinación de los objetivos de la empresa y las líneas de acción para alcanzarlos, considerando pues 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.

Siendo a principios de los 80 que 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.

Implantar o gestionar un cambio estratégico constituye uno de los retos principales que enfrentan los directivos de las organizaciones en la actualidad.

La utilización de estrategias para procurar un cambio que lleve al cumplimiento del propósito empresarial, de convertirla en líder en la competencia respecto a otras organizaciones, corrobora la necesidad de transitar del estado actual al deseado a través de un proceso estratégico.

Si el propósito es ser el mejor, tiene que haber una estrategia que explique los principios acerca de los cuales la empresa se convertirá en la mejor, por lo que la estrategia definirá los negocios en los que la compañía planea competir, la posición a mantener en ese negocio y la competencia distintiva por las ventajas competitivas que la empresa tiene o planea crear. La estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor añadido. Es quien brinda la lógica comercial a la organización y para ello se requiere de una actitud estratégica y prospectiva.

La estrategia prepara las condiciones para dirigir el cambio una vez que deja claramente definido aspectos considerables como:

- ❖ Saber donde se encuentra la empresa: sus reglas de juego
- ❖ Quien es y que quiere: Misión y objetivos
- ❖ Anticiparse al futuro: planificación estratégica
- ❖ Despegar: Visión
- ❖ Aterrizar: Gestionar
- ❖ Desarrollar el talento

#### ❖ Obtener resultados

En las concepciones definidas por Gárciga, (1999) sobre estrategia hace énfasis en tres conceptos básicos para dar respuesta al problema estratégico: *horizonte, cambio y actitud*. El desarrollo de esta trilogía por parte de los directivos permite a la empresa ubicarse en una posición ventajosa en el mercado y de forma proactiva asumir y generar los cambios necesario para mantenerse en el mismo.

De esto se puede inferir que:

- ❖ La dirección estratégica es una de las principales vías para lograr cambios trascendentales.
- ❖ Da coherencia a los cambios tácticos y operacionales orientando los esfuerzos hacia las direcciones principales del desarrollo futuro.
- ❖ Representa el punto de partida de muchos cambios y mejoras.
- ❖ Identifica fortalezas y debilidades y al ligarlas a oportunidades y amenazas, busca cambios de todo tipo para mejorar posición competitiva.
- ❖ Es un proceso continuo de cambio, no es cíclica sino activable.

Visto así, se observa la integración de los elementos que se interesan: cambio y estrategia. Cuando se hace coincidir las acciones diarias de directivos empresariales con los objetivos estratégicos, la toma de decisiones es congruente con las estrategias y comprende cuando se hace necesario que estas evolucionen de acuerdo a los cambios que se presentan en el entorno.

Estima Gárciga, que la estrategia debería siempre, ser el punto de partida del proceso de cambio, la base y marco de referencia de todo el esfuerzo de transformación de la organización. Ella traza el plan general de cambio. Si los cambios en el sistema operativo no parten de ella, entonces los cambios tendrían lugar de forma desordenada y caótica, sucederían o no pero carecerán del sentido unificador y coherente que proporciona un buen plan estratégico (visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias, etc.).

El cambio estratégico es el más trascendente y la base de todo tipo de cambio y puede enfocarse desde varios puntos de vista.

La formulación de estrategias constituye un primer momento donde se recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica y se desarrolla a partir de un análisis estratégico (diagnóstico interno y externo) que permite definir su posición estratégica con respecto al entorno, evaluar y formular las diferentes opciones estratégicas que se adecuen a ella y la implantación de estas con su correspondiente sistema de control que facilite efectuar los ajustes necesarios, debiéndose definir previamente aspectos básicos tales como: misión, valores y visión, ya que constituyen el punto de partida para desarrollar el diagnóstico estratégico.

La implementación de las estrategias o gestión del cambio constituye el segundo e importante momento descrito por Menguzzato y Renau, (1991), en el mismo exponen que para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. En tal sentido cuando se implanta la estrategia se está gestionando el cambio estratégico.

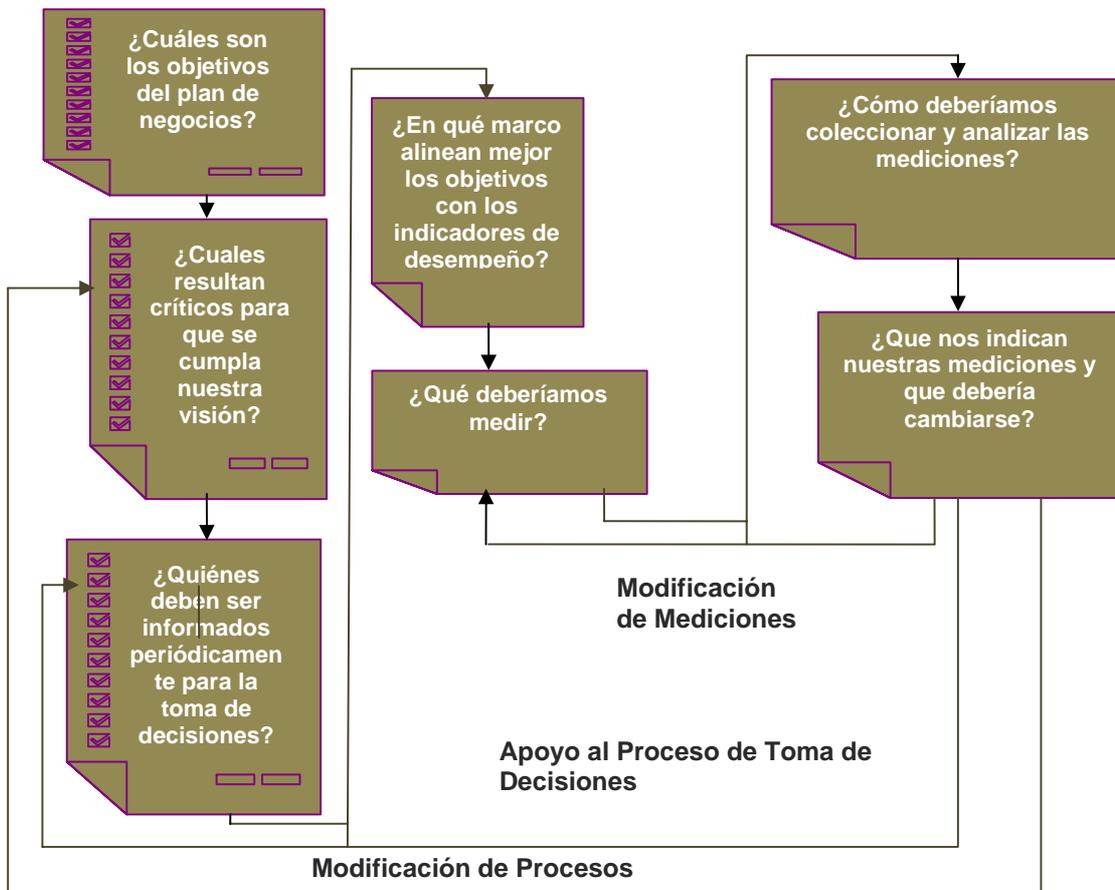
Corresponde como paso final alinear la organización con la estrategia. La sinergia es fundamental en el diseño de las organizaciones, tradicionalmente diseñadas en torno a funciones con un cuerpo de conocimiento, idioma y cultura propios. A menudo, los "silos funcionales" se convierten en una barrera impidiendo el trabajo conjunto y la comunicación directa para la implementación de la estrategia. Las organizaciones enfocadas en la estrategia usan el "Balanced Scorecard" para romperla: reemplazan las estructuras formales de información por los temas y prioridades estratégicas (lo que verdaderamente importa). Robinson Castellanos, (2007).

*Convertir la estrategia en el trabajo diario de cada empleado.* Las organizaciones enfocadas en la estrategia exigen que todos los empleados tengan:

- ❖ Una clara comprensión de los Objetivos y de los métodos para llevarlos a cabo.
- ❖ La determinación de las nuevas capacidades requeridas para tener éxito.
- ❖ Una alineación de las funciones tradicionales, de manera horizontal.
- ❖ La clara definición de los tramos de autoridad, responsabilidad y transparencia.
- ❖ La determinación explícita de una Visión de Futuro.
- ❖ Un balance claro de los Activos Intangibles.
- ❖ El Desarrollo personal, desde un área particular de desempeño.
- ❖ La Necesidad de Gestionar el Desempeño.
- ❖ Un liderazgo ejecutivo.

Destáquese que la necesidad de gestionar el desempeño consiste en un enfoque sistemático de mejora el cual se lleva a cabo mediante un proceso constantemente en marcha, que debe permitir el establecimiento de los objetivos de desempeño estratégicos; de manera tal que, permitan las mediciones del propio desempeño; la colección, el análisis, la evaluación y el empleo de los datos, para conducir a las mejoras del desempeño individual.

Fig. 1.7 Sistema para evaluar el desempeño.



Fuente: Robinson Castellanos, 2007

Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo. La condición más importante para el éxito es la capacidad del equipo ejecutivo de convertirse en dueño de la estrategia y participar activamente en ella. Si los que ocupan los escalones más altos de la organización no son líderes enérgicos del proceso, no habrá cambio, no se implementará la estrategia y se perderá la oportunidad de un desempeño revolucionario. En el "proyecto de cambio", el foco está en la movilización, en el impulso para poner en marcha el proceso.

### 1.5 El alineamiento estratégico en el proceso de cambio

Aspecto de gran importancia lo constituye la alineación de la organización con la estrategia. El constante cambio de escenarios conlleva a anticipar que el alineamiento estratégico, se ha convertido en un aspecto esencial de la gestión del cambio, como una base fundamental para la subsistencia y el logro de los resultados esperados por la organización.

Para lograrlo debe existir una sinergia en los tres niveles del sistema de decisiones de la organización, dígame el estratégico, táctico y operativo como se muestra en la Figura 1.8.

**Figura 1. 8 Sistema de decisiones de la empresa.**

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

**Fuente: Elaboración propia.**

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; en él 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 que 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<sup>11</sup>, evitándose así garantizar la continuidad del cambio pues se establece qué cambiar pero no el cómo, cuándo y quiénes han de hacerlo.

El alineamiento estratégico le permite a los directivos de cualquier nivel de la organización la capacidad de:

- ❖ sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades de negocios, procesos y departamentos funcionales, a la visión y estrategia de la organización,

<sup>11</sup> García Gómez J., H. T. M. (2002). *Plataforma para gestionar integralmente el proceso de perfeccionamiento en las empresas*. (Vol. 1). Ed. Folletos Gerenciales; Orquídea Urquiola Sánchez, (2007). *Modelo para gestionar el cambio en el sistema cubano de distribución de combustibles*. Tesis para optar por el grado de doctora en Ciencias Técnicas., ISPJAE. La Habana.

- ❖ 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,
- ❖ 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 estén directamente ligados a apoyar la estrategia de la organización<sup>12</sup>.

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

En esta etapa 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.

El mismo es causado principalmente por la ausencia de una clara estrategia diferenciadora, 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.

#### 2. Alineamiento horizontal o sincronización

En ella 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.

---

<sup>12</sup> Rodríguez Domínguez, María del Mar. (1999, octubre). El papel de los sistemas de información interorganizacionales en la cooperación empresarial: el intercambio electrónico de datos. *Revista Alta Dirección. (España)*. 207, 29 – 44.

### 3. Alineamiento vertical o cascadeo

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.

### 4. Integración

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 organización, este es el criterio de autores como Acevedo Suárez, Rodríguez Domínguez, Urquiola Sánchez, entre otros. 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.

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: integración. Es en este punto de alineamiento, cuando se maximiza el desempeño de la organización y se logran resultados impredecibles.

Como se puede observar en este proceso de búsqueda de alineamiento interno y externo, la organización pasa de un enfoque totalmente operativo 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.

El Modelo para gestionar integralmente el proceso de perfeccionamiento empresarial en las empresas cubanas<sup>13</sup> y que también sirve de referencia a esta investigación, considera como un aspecto esencial el alineamiento estratégico, al incorporar las iniciativas de cambio más importantes al proyecto estratégico de la organización, 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.

---

<sup>13</sup> Alfonso Daniel, P. A. (2003). Procedimiento Metodológico de la gestión Integral del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial. ISPJAE, Ciudad de La Habana.

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.

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.

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.

Las nuevas tendencias en la gestión cambio van dirigidas a la búsqueda de la flexibilidad que no es más que la capacidad de la organización para ajustarse a circunstancias operacionales imprevistas<sup>14</sup>, 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.

En esa dirección se mueven los procesos de cambios en las empresas cubanas y por eso en los momentos actuales se perfeccionan los métodos a utilizar en las proyecciones estratégicas de las empresas, tratando de introducir las nuevas tendencias administrativas, como lo es la prospectiva estratégica.

De hecho en las condiciones económicas, políticas y sociales se ha ido introduciendo en Cuba cambios que han llevado al mejoramiento y adaptabilidad del Sistema Revolucionario cubano como respuesta a los profundos cambios internacionales, pero todo ello ha tenido como soporte fundamental el aprendizaje continuo.

---

<sup>14</sup> Joan Golsmith, C. K. (2000). *El fin del Management... y el surgimiento de la democracia organizacional. Guía práctica para el puesto de trabajo del futuro*. (Traducido por A. L. Portuondo.). Ciudad de la Habana, Cuba; Covey Stephen R: (2002). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. (Ediciones Paidós Ibérica.); Kotter, J.P. (2003). *Learning Change Leading Change*. México.: Mc Graw Hill Interamericana Editores.

## ***1.6 El aprendizaje organizacional, su papel dentro de la Gestión del Cambio***

Con el desarrollo, complejidad y dinamismo en el mundo de los negocios, el trabajo se vincula cada vez más con el aprendizaje, donde aprender es un proceso de cambio y cambiar un proceso de aprendizaje.

En consecuencia, muchos autores vinculan el aprendizaje organizativo a distintas dimensiones de la gestión empresarial, (estrategia, estructura organizativa, cultura, procesos de tomas de decisiones, estilo de liderazgo, entre otras) y sobre todo con el cambio organizativo.

Los primeros trabajos en torno al aprendizaje organizativo (*Organizational Learning*) se remontan a la década de los años 60, aunque es en los años noventa donde se produce una explosión de la literatura sobre el tema, siendo mayor el número de autores interesados y sobre todo en la relación existente entre el aprendizaje organizativo y distintos aspectos de la gestión empresarial, que lo focalizan mayormente en la relación del mismo con el cambio organizativo.

Lo vinculan desde una perspectiva adaptativa, considerando el aprendizaje como una vía de adaptación al entorno y desde un prisma proactivo, entendiendo el aprendizaje como la clave del desarrollo y transformación organizativos impulsados por la propia organización.

La década de los años noventa se inicia con la publicación por Peter Senge (1990) de su famoso libro *The Fifth Discipline 2*. Las ideas de este libro son, asimismo, recogidas en un libro posterior, realizado en colaboración con otros autores (Senge, Ross, Smith, Roberts y Kleiner, 1994). La obra de Senge constituye uno de los grandes referentes de la literatura sobre Aprendizaje Organizativo.

La visión del aprendizaje en las organizaciones de Senge, se inscribe en una perspectiva sistémica pues, para él la clave para que una organización aprenda radica en la comprensión global de la misma y de las interrelaciones entre sus partes componentes.

Senge expresa el concepto de Organización Inteligente, expresión que utiliza como sinónimo de Organización que Aprende, que es aquella que tiene capacidad no sólo para adaptarse, sino también para construir su propia realidad y su futuro, y en la que sus miembros desarrollan, asimismo, su potencial creativo.

Para edificar una organización con capacidad de aprendizaje, considera fundamental la puesta en práctica de una serie de principios que denomina "Disciplinas del Aprendizaje" (Senge, 1990; Senge *et al.*, 1994), los que se relacionan a continuación.

- ❖ Dominio personal (que permite al individuo aclarar y replantearse continuamente su visión personal, orientando la creación de su futuro).
- ❖ Modelos mentales: son supuestos hondamente arraigados e imágenes que influyen sobre el modo de entender el mundo y actuar de las personas.
- ❖ Construcción de visión compartida: la visión compartida constituye el mecanismo principal que posibilita mantener la unidad en la diversidad que sostiene toda entidad creadora.

- ❖ 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 es introducida por la corriente del *Action Learning* y 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. Es fundamental para que este intercambio se produzca el diálogo. Sobre el aprendizaje en equipo Senge comenta: "El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo".
- ❖ Pensamiento sistémico: constituye la "quinta disciplina" de la Organización que aprende. 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, sin 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.

Finalmente, en opinión de Senge, los directivos de la organización son los responsables del desarrollo de una visión sistémica u holística.

Además de Senge, entre las aportaciones al estudio del Aprendizaje Organizativo en la década de los años noventa, se destacan las de Pedler, Boydell y Burgoyne (1991), empleando como sinónimos los términos: "empresa que aprende y organización que aprende", aunque prefieren el primero por parecerle más sociable y que implica esfuerzos colectivos.

La Empresa u Organización que Aprende es definida por dichos autores como: "*Una Empresa que Aprende es una organización que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma*".

En las definiciones dadas por estos estudiosos se advierte el claro predominio de un enfoque proactivo y la idea de una organización con capacidad de transformación y cambios continuos. Así como el análisis que realizan sobre las características que, en relación a diferentes dimensiones de la gestión empresarial (estrategia, sistema de información, sistema de control, sistema de evaluación y remuneración, estructura organizativa, cultura) debe poseer una organización que aprende. Sin embargo, no explicitan a través de qué mecanismos es posible materializar dicha integración.

Otra de las aportaciones relevantes realizadas en la década de los años noventa, es la de Amponsem (1991), que si bien no termina de aclarar como el conocimiento individual se convierte en organizativo, sí analiza cuál es el papel asumido por la alta dirección en el proceso de aprendizaje organizativo y su papel crucial en todas las etapas o fases del mismo.

Por su parte, Landier (1992) opina que la construcción de Organizaciones Inteligentes es precisamente, una de las vías que puede permitir a las organizaciones, en general y a las empresas, en particular, enfrentarse con éxito a esa nueva realidad, la cual presiona a favor del desarrollo de nuevos modelos de gestión y de organización.

El Aprendizaje Organizativo es identificado por Swieringa y Wierdsma (1992) con el cambio del comportamiento organizativo, aseverando que... "El cambio organizacional aparece en escena 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 en el sentido instrumental" (Swieringa, J. y Wierdsma, A., 1995:39).

En el cambio organizativo en el seno de las organizaciones con capacidad de aprendizaje u organizaciones que aprenden, están integradas la planificación e implantación lo que significa que pensamiento y acción están, asimismo, integradas.

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.

Otros razonamientos son de destacar por estos autores y es que las Organizaciones que Aprenden son aquéllas que tienen un alto potencial de aprendizaje y son capaces de impulsar su desarrollo, su evolución y de ser proactivas. Esta capacidad está vinculada a su capacidad de "aprender a aprender", o lo que es lo mismo, la capacidad para incrementar su propia capacidad de aprendizaje. Éste es, sin duda, el máximo nivel de aprendizaje al que puede aspirar una organización.

Por su parte Nonaka J. plantea que el aprendizaje implica un proceso organizativo a través del cual el conocimiento de un individuo puede ser compartido, evaluado, e integrado con el de otros en la organización.

La perspectiva de este autor está muy relacionada con la gestión del conocimiento en las organizaciones, identificando el aprendizaje con el proceso de convertir el conocimiento individual en conocimiento compartido por todos los miembros de la organización, caracterizado por la interacción continua en distintos niveles individual, grupal, organizativo e interorganizacional.

Ésta es la concepción con la que más se identifica la autora de esta investigación, porque en ella se ajusta el desempeño de las personas con el desarrollo de sus conocimientos mediante el uso de la experiencia, la cual se comparte y evidencia a través de un proceso de interacción grupal.

El criterio de Nonaka, se complementa con lo planteado por Senge en la "Quinta Disciplina" donde conforma una visión sistémica del desarrollo organizacional basado en la mejora integral de las personas, la comunicación y la sinergia.

De acuerdo con la perspectiva de Senge, para cambiar la conducta del sistema, es necesario identificar y modificar el factor limitativo al aprendizaje y diseñar una estrategia organizacional, donde

considera esencial la puesta en práctica de las denominadas "Disciplinas del Aprendizaje", explicadas anteriormente.

Las dos primeras disciplinas son esenciales para garantizar el aprendizaje de las personas en el interior de la organización. Por otro lado, la construcción de una visión compartida y el trabajo en equipo favorecen el aprendizaje en equipo, que es la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas.

La adopción de una perspectiva sistémica, que es la base para convertir el aprendizaje individual y grupal en aprendizaje de la organización, adquiere singular relevancia porque la complejidad de los problemas que enfrentan los negocios, obliga a analizar las interrelaciones, a comprender las sinergias necesarias entre los distintos aspectos que encierran esos problemas para poder predecir su comportamiento general. Sin embargo, para comprender esas sinergias es preciso aprovechar las oportunidades desde la posición donde las partes que intervienen, al negociar cualquier aspecto asumen una actitud cooperativa y de beneficio para todos.

Estas son habilidades que van desarrollando las personas mediante el aprendizaje, que a su vez favorecen los cambios de carácter permanente en el comportamiento organizacional, al trascender el nivel individual y grupal. Así la organización es capaz de desarrollar un proceso sistemático de aprendizaje donde no solamente obtiene información sino, que es capaz de mejorar la capacidad de iniciar acciones y lograr una mejora en su desempeño. Es evidente que el aprendizaje organizacional aumenta la capacidad estratégica y mejora el rendimiento de la organización.

Al hablar de aprendizaje organizacional se está haciendo mención a un fenómeno particular y distinto al aprendizaje individual ya que entender el aprendizaje organizacional como un factor clave de competitividad y de desarrollo para el cambio, obligando a revisar y entender por qué la necesidad de comprensión del fenómeno es crucial para la supervivencia de las empresas de hoy día.

Las organizaciones son el espacio natural de desarrollo personal y profesional; mediante ellas se logra el desarrollo económico, político y social de los países así como el sustento y la estabilidad de los núcleos familiares. A pesar de esta relevancia, el estudio sistémico de aprendizaje organizacional y su incidencia como variables del cambio, es algo relativamente reciente.

De hecho todo el proceso de capacitación y aprendizaje corresponde al sistema de Recursos Humanos (RRHH), el que ha de desarrollar acciones que se correspondan con el cambio estratégico de la organización, como se muestra en la fig. 1.8.

Fig. 1.8 Acciones en el Sistema de RRHH



Fuente: elaboración propia

El desarrollo y puesta en marcha de las acciones en el sistema de RRHH encaminados al proceso de enseñanza aprendizaje es continuo y dinámico, parte de las necesidades tanto individuales como organizacionales lo que representa una responsabilidad compartida con beneficios en ambos sentidos y de bajo costo.

Es importante destacar que constituyen retos para el gestor de capacitación:

- ❖ Planificar el proceso
- ❖ Inventario de recursos y necesidades
- ❖ Administración racional de los recursos
- ❖ Diseño y despliegue de una filosofía de desarrollo
- ❖ Asegurar indicadores de gestión
- ❖ Demostrar retorno de la inversión

En síntesis, los avances en la tecnología de información refuerzan los cambios económicos y sociales que están transformando las organizaciones y la sociedad, al ampliar cada vez más sus capacidades informativas haciéndola más competitiva, menos estable y más dispuesta a orientarse a las necesidades de los clientes; las organizaciones que sobrevivan a estas circunstancias cada vez más fuerte serán las que sean capaces de transformar la información en conocimiento mediante procesos de aprendizaje dirigidos.

En consecuencia, el aprendizaje se ha convertido en la actualidad en un elemento y una práctica necesaria en los procesos de cambio en las organizaciones para mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos.

### ***1.7 Conclusiones Capítulo I***

1. Nuevas formas y modelos de la organización se han hecho necesarios como resultado del desarrollo provocado por los profundos cambios en la gestión empresarial, que a su vez han originado cambios en la mentalidad de los directivos, evolucionando a la par del sistema empresarial los sistemas de dirección y los patrones mentales de estos, deviniendo en cambios de paradigmas.
2. Conversión del cambio en la regla y la estabilidad en la excepción, lo que obliga a las empresas e instituciones a acoplarse al nuevo paradigma, si se quiere salvarlas y fortalecerlas y no todas se encuentran en la misma situación y por tanto, el camino a elegir y su longitud es diferente.
3. Las transformaciones en las organizaciones suceden cuando un cambio de paradigma, que se da a través de un período de tiempo, genera cambios en los niveles de conciencia de las personas y éstas a su vez modifican su manera de entender y hacer las cosas de todos los días.
4. El cambio estratégico es el más trascendente y la base de todo tipo de cambio, convirtiéndose la estrategia en el trabajo diario de cada empleado, el liderazgo ejecutivo el que promueve la motivación para el cambio y el aprendizaje organizacional como un factor clave de competitividad y de desarrollo para el cambio, obligando a revisar y entender por qué la necesidad de comprensión del fenómeno es crucial para la supervivencia de las empresas de hoy día.
5. 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 MCV Servicios S. A Cienfuegos

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.

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 de la agencia MCV Servicios S. A Cienfuegos, objeto de estudio de la presente investigación lo que permite un conocimiento general de dicha organización.

### *2.1 Antecedentes y caracterización de la Empresa*

La existencia de la empresa mixta MCV Servicios S. A obedece a los acuerdos adoptados en el Contrato de Representante General concedido por la Casa Matriz de Mercedes Benz AG a favor a la empresa mixta MCV Comercial, S. A y firmado entre ambas el 26 de enero de 1995, que, entre otros aspectos, exige al Representante General, prestar servicios de postventa y garantía en el territorio del Contrato que respondiera a los requerimientos de la marca Mercedes Benz y que debía llevarse conforme a sus disposiciones.

La creación de la Empresa Mixta MCV Servicios S. A se expresó en la Resolución No.202/95 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de fecha 26 de enero de 1995, al amparo del Decreto-Ley 50 de 15 de febrero de 1982, que en su artículo primero, disponía las facultades del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros para “autorizar que empresas estatales y otras organizaciones nacionales se unan, en asociación económica, con intereses extranjeros, para llevar a cabo actividades lucrativas que coadyuven al desarrollo del país”.

Los accionistas de la empresa mixta MCV Servicios, S. A, concesionaria de MCV Comercial, S. A. para el servicio de postventa en todo el territorio nacional de la República de Cuba, eran:

- ❖ **TRANSIME, S. A:** con una participación accionaria del 80% en el capital social. (sociedad mercantil de capital 100% cubano, con una participación del 50% para el Ministerio del Transporte y del 50% para el Ministerio de la Industria Sidero-Mecánica).
- ❖ Ciudadano egipcio **Ing. Karim Ghabbour:** con una participación accionaria del 20% en el capital social.

MCV Servicios S. A tenía como objeto social brindar servicios de reparación y mantenimiento a los vehículos Mercedes Benz y fungir como agencia comercializadora minorista de otros servicios postventa.

Desde la creación de MCV Servicios S. A como la red nacional de talleres, la parte cubana se encontró con la dificultad de que para ello se necesitaría un gran capital de inversión, por lo que de conjunto con los organismos involucrados en aquel momento con la creación de este esquema, se acordó adoptar un sistema que permitiera el uso de instalaciones subutilizadas que formaban parte, en su mayoría, de los activos fijos de las Empresas Provinciales de Transporte del Poder Popular.

La solución contractual empleada para regir las relaciones entre MCV Servicios S. A y las Empresas Provinciales de Transporte fue no convencional, a través de Contratos de Administración y Comercialización, mediante los cuales estas dependencias locales proporcionaban las instalaciones y el personal técnico mayoritario y recibían a cambio el 50% de las utilidades brutas en divisas obtenidas por la empresa MCV Servicios S. A, en concepto de honorarios por la administración y comercialización. De esta forma se aseguraba que todas las inversiones en nuevos equipamientos y mejoras de los talleres quedaran en manos cubanas sin que compartieran esos beneficios con el socio extranjero.

Con este esquema empresarial, a través de MCV Servicios S. A se contribuiría al financiamiento del transporte público, mediante aportes con ingresos directos a las Empresas Provinciales de Transporte.

Para tal fin se crean en el país las siguientes agencias:

- ❖ MCV Servicios S. A Pinar del Río.
- ❖ MCV Servicios S. A Ciudad de La Habana.
- ❖ MCV Servicios S. A Ciudad de La Habana (Cerro).
- ❖ MCV Servicios S. A Ciudad de Matanzas.
- ❖ MCV Servicios S. A Varadero.
- ❖ MCV Servicios S. A Villa Clara.
- ❖ MCV Servicios S. A Cienfuegos.
- ❖ MCV Servicios S. A Camaguey.
- ❖ MCV Servicios S. A Holguín.
- ❖ MCV Servicios S. A Moa.
- ❖ MCV Servicios S. A Santiago de Cuba.

La creación de la agencia MCV Servicios S. A Cienfuegos, objeto de estudio, se presenció en el Acta No. 4/02 de la Sesión de Trabajo de la Junta Directiva de MCV Servicios S. A, a los 11 días del mes de junio del 2002, la cual determinaba en su Acuerdo No. 9/02 abrir el taller de servicio en la provincia de Cienfuegos.

De inmediato se firma el Contrato de Administración y Comercialización con la empresa de Transporte del Poder Popular de Cienfuegos, donde se normaban las relaciones de trabajo entre las

partes firmantes y se reflejaban los compromisos, las obligaciones, los derechos, así como otros aspectos.

El objeto social de la empresa MCV Servicios S. A Cienfuegos, asumido, que se expresó en la Resolución es el siguiente:

“Brindar servicios de reparaciones y mantenimiento a los vehículos de la marca Mercedes-Benz en Cuba y fungir como agencia comercializadora minorista de otros servicios de posventa, incluyendo la venta de piezas de repuesto, accesorios y equipos de segunda mano.

Para llevar a cabo el objeto social, la empresa mixta tendría las facultades que la Ley le concede, y además las de:

- ❖ Abrir y operar centros de servicio y mantenimiento en todo el territorio nacional, equipados para dar un servicio directo a los equipos de la marca Mercedes-Benz y otros que represente MCV Comercial S. A. existentes en el país y para asegurar aquellos talleres para vehículos de esta marca que posean las empresas con flotas de equipos Mercedes-Benz, bajo la supervisión y asesoría de MCV Comercial S. A.
- ❖ Efectuar la comercialización minorista de piezas de repuesto y accesorios.”

Esta institución funciona con estas características hasta el primer semestre del año 2009 que se propone pasar de empresa mixta a socialmente mercantil totalmente cubana.

### **2.1.1 Razones que justifican el cambio en MCV Servicios S. A**

Desde la creación de MCV Servicios S. A como empresa mixta, las inversiones realizadas en las capacidades instaladas, el know-how y la preparación técnica de personal especializado ha avanzado paulatinamente, permitiendo su aplicación en otros vehículos comerciales e industriales no Mercedes Benz adquiridos en cantidades significativas por un grupo de importantes empresas del país.

Es decir, la base creada, tanto material, como de recursos humanos, de logística y tecnológica, permite apoyar en un futuro inmediato, otros programas principales que la dirección del país ha decidido llevar adelante en el sector del transporte, vinculados los mismos a la reanimación del transporte público y empresarial, al ahorro energético y la salud pública.

Además, existen carencias en la prestación de servicios especializados y muy puntuales como la alineación de dirección, luces, chapa y pintura, frenos, bombas de inyección para todo el parque vehicular propiedad de las empresas y entidades estatales que pueden ser brindados a otras marcas.

Otra de las causas por las que se justifica la reorganización de la empresa está en dar por finalizado el esquema contractual que por más de diez años ha regido las relaciones entre las Empresas Provinciales de Transporte del Poder Popular y MCV Servicios S. A.

La permanencia en la actual forma de organización como empresa mixta, impide que estos beneficios se extiendan a plenitud y además una parte de las ganancias que se obtienen, pasan a manos del actual accionista extranjero.

En consecuencia, la creación de la sociedad mercantil MCV Servicios S. A fue autorizada mediante Carta de fecha primero de agosto de 2009 del Ministerio de Economía y Planificación y constituida mediante Escritura de Transformación No 1021 de 10 de septiembre de 2009 otorgada ante la notario Carmen Alicia Pérez Díaz, de la Notaría Especial a Cargo del Ministerio de Justicia de la República de Cuba, e inscrita en el Registro Mercantil adscrito a ese propio organismo al Tomo XII, Folio 181-vuelto, Hoja 11 con fecha 11 de septiembre de 2009.

Los lineamientos estratégicos generales de la Empresa MCV Servicios, S. A, extensivo a MCV Servicios S. A Cienfuegos, son los siguientes:

1. *Actuar como Concesionario de las marcas que represente la empresa mixta MCV Comercial, S. A, así como de otras marcas de equipos y motores terrestres, ferroviarios y marítimos representadas en Cuba.*
2. *Brindar servicios de postventa, de forma mayorista y minorista, en todo el territorio nacional a los equipos y motores terrestres, ferroviarios y marítimos de las marcas que representa MCV Comercial, S. A así como de otras marcas autorizadas a operar en Cuba de las cuales actúe como representante o concesionario, en pesos cubanos y pesos convertibles a personas jurídicas y naturales cubanas y en pesos convertibles a extranjeras;*
3. *Comercializar, de forma mayorista agregados mayores, piezas de repuesto, accesorios y materiales de uso automotriz y marítimo, excepto motores y carrocerías en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior y de acuerdo con las regulaciones establecidas al respecto;*
4. *Comercializar, de forma minorista agregados mayores, piezas de repuesto, accesorios y materiales de uso automotriz, ferroviario y marítimo en pesos cubanos y pesos cubanos convertible, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior;*
5. *Brindar servicios de garantía a las marcas, firmas y sucursales que represente la empresa mixta MCV Comercial S. A, así como de otras marcas de equipos y motores terrestres, ferroviarios y marítimos representadas en Cuba, en pesos cubanos y pesos convertibles.*
6. *Brindar servicios de postventa a los grupos electrógenos en pesos cubanos y pesos convertibles.*
7. *Prestar servicios de reparación y mantenimiento de sistema de dirección y ruedas, frenos, luces así como de aire acondicionado; de inyección, chapistería y pintura y de remotorización a los equipos automotores, ferroviarios y marítimos de otras marcas, a personas jurídicas y naturales cubanas en pesos cubanos y pesos convertibles y a extranjeras en pesos convertibles.*
8. *Brindar servicios de taller móvil y auxilio a vehículos automotores en pesos cubanos y en pesos cubanos convertibles.*
9. *Brindar servicios de capacitación en la actividad automotriz, en pesos cubanos y a entidades mixtas y extranjeras en pesos cubanos convertibles.*
10. *Comercializar de forma mayorista productos ociosos y de lento movimiento en pesos cubanos;*
11. *Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores, en pesos cubanos;*

12. Actuar como subcomisionista para el depósito y venta de las mercancías en régimen de consignación, vinculadas con su actividad empresarial, en pesos cubanos y pesos convertibles.

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

## **MISIÓN**

Brindar servicios técnicos de mantenimiento y reparación de los equipos automotores, ferroviarios y marítimos, así como comercializar partes, piezas, accesorios y agregados mayores de las marcas que representa MCV Comercial S. A y otras autorizadas, garantizando la plena satisfacción de los clientes en la zona centro sur del país.

## **VISIÓN**

Nos caracterizamos por la excelencia en:

1. Los servicios de postventa a los equipos automotores, ferroviarios y marítimos de las marcas que representa MCV Comercial S. A así como de otras autorizadas a operar en el territorio de Cienfuegos.
2. La comercialización de partes, piezas, accesorios y agregados mayores de forma mayorista y minorista.
3. La prestación de servicios de altamente especializados a equipos automotores, ferroviarios y marítimos de otras marcas.
4. Los servicios de taller móvil y auxilio las 24 horas a vehículos automotores.
5. Los servicios de asistencia técnica y capacitación.

## **VALORES (Ver Anexo 2)**

La empresa trabaja con una estructura plana lo que le permite establecer mecanismos coordinados más efectivos en sus procesos. Cuenta con un Gerente Territorial, subordinado a él Jefes de Departamentos de Recambio, Post Venta, Económico y Servicios Internos y a su vez subordinados a estos departamentos se encuentra el almacén, tienda, especialista comercial, jefes de talleres, asesores de servicios post venta (ASP), especialista en contabilidad y especialista en finanzas.

Para cumplir con su objeto social la agencia MCV Servicios S. A Cienfuegos dispone de una fuerza de trabajo que se detalla a continuación:

**Tabla: 2.1 Composición de la fuerza laboral por categoría ocupacional.**

<b>Categoría Ocupacional</b>	<b>Plantilla Planificada</b>	<b>Plantilla Cubierta</b>
Dirigentes	7	7
Técnicos	10	10

Servicios	3	3
Obreros	17	16
Total	38	37

**Fuente: Elaboración propia.**

Otros datos de interés: el 37% de la fuerza laboral es menor de 40 años, el 23 % es femenino y el 77 % es masculino, el 2.70 % tiene nivel primario, el 10. 81 % tiene nivel medio, el 48. 65 % tiene nivel medio superior y el 37. 84 % nivel superior.

MCV Servicios S. A Cienfuegos, 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 los servicios que brinda.

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 son disímiles 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 clientes y proveedores en el desarrollo de las actividades de la empresa, es de gran importancia. Una planificación sincronizada y coordinada con los clientes y proveedores constituye un factor crítico de éxito para la organización. El diseño y ejecución de planes se realiza en un escenario en que empresa, clientes y proveedores toman parte de las decisiones estratégicas adoptadas para un período.

El paso de la entidad de una forma a la otra de sociedad, provoca la necesidad de preparar a la organización para ese cambio que implica no solo cambios en el funcionamiento de los procesos sino también en la concepción de la administración y el comportamiento, las actitudes y habilidades de las personas.

## ***2.2 Diseño del procedimiento para la gestión del cambio en la agencia MCV Servicios S. A Cienfuegos***

En la actualidad es muy difícil permanecer indiferentes a los cambios que incesablemente ocurren en las empresas y resulta complejo poder satisfacer las expectativas de los clientes tanto internos como externos, por lo que cada vez, más organizaciones instauran nuevos sistemas.

En la implantación de estos nuevos sistemas las organizaciones en la mayoría de las ocasiones no poseen un procedimiento que las guíe, provocando tardanzas 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.

En el momento 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 base conceptual teórica y práctica del procedimiento se fundamenta en esencia en el modelo desarrollado por Urquiola<sup>15</sup> y se apoya además en otras experiencias cubanas como es el Modelo de Gestión Integrada del Perfeccionamiento Empresarial<sup>16</sup> y en resultados de investigaciones como las referidas por Pérez de Armas, Ronda Pupo, Zulueta Torres y Calzada Díaz de Villegas<sup>17</sup>.

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

Permite además identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuyendo al logro de los objetivos de la organización con eficacia y eficiencia.

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 intervenciones en múltiples elementos interrelacionados, los cuales se despliegan por diferentes etapas y pasos a través de los cuales se influye y orienta el comportamiento de las personas, tratándose de estructurar una configuración integral de tales intervenciones.

Igualmente facilita 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, por lo que si uno de los elementos que lo conforma cambia, se modifica el sistema en su conjunto.

En la solución de problemas posibilita utilizar métodos exploratorios, donde las soluciones se logran por la evaluación de los avances logrados en la búsqueda de un resultado final; apoyado en la experiencia, el intercambio y el sentido común de los directivos y trabajadores.

---

<sup>15</sup> Orquídea Urquiola Sánchez, (2007). *Modelo para gestionar el cambio en el sistema cubano de distribución de combustibles*. Tesis para optar por el grado de doctora en Ciencias Técnicas., ISPJAE. La Habana.

<sup>16</sup> Alfonso Daniel, P. A. (2003). *Procedimiento Metodológico de la gestión Integral del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial*. ISPJAE, Ciudad de La Habana.

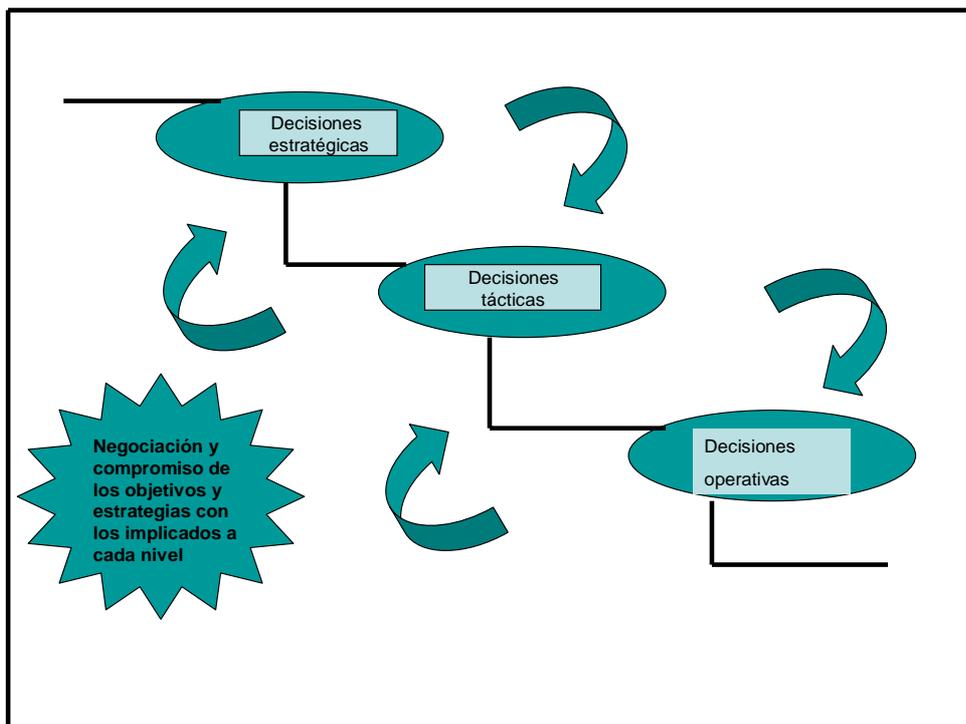
<sup>17</sup> Gómez D., P. D. A. M. (2005, Costa Rica). *Propuesta de lineamientos metodológicos para desarrollar la gestión del conocimiento: un caso de estudio*. Costa Rica, *Volumen XXVI*. (N2.); Ronda Pupo G. (2002). *Modelo de dirección estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto económico cubano*. Tesis de Doctorado; Zulueta Torres, O. *Planeación Estratégica de la Central Termoeléctrica Carlos M. de Céspedes*. Tesis para optar por el título académico de Maestría en Dirección., Universidad de Cienfuegos Carlos R. Rodríguez; Calzada Díaz de Villegas, A. (2008). *Procedimiento para gestionar el cambio en el Instituto Nacional de Reservas Estatales de Cienfuegos*. Tesis para optar por el título académico de Maestría en Dirección., de Cienfuegos.

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

**Fig. 2.1 Despliegue de los objetivos y estrategias.**



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

Se estima 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.

También se tiene como expectativa 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; ello presenta una perspectiva de la organización como una red de procesos transversales interrelacionados que 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, en 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.

Cuando son seleccionados los procesos claves ellos 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 garantiza el involucramiento de las personas que se preparan y trabajan para ser miembros efectivos de los grupos en los que participan.

En el proceso es esencial la retroalimentación, que se presenta en forma de ciclos de manera permanente, contribuyendo a lograr la continuidad del proceso de cambio en MCV Servicios S. A Cienfuegos.

### **2.2.2 Etapas del procedimiento**

En el procedimiento para la gestión del cambio en MCV Servicios S. A Cienfuegos, se proponen etapas, pasos y acciones según se muestra en el anexo 3.

#### **Etapas I Diagnóstico de la situación actual.**

El objetivo de esta etapa es 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 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 secuencia de pasos, desagregados en acciones de la etapa que se analiza:

#### **Paso 1.1 Formar el equipo de trabajo y definir responsabilidades.**

Parte de la necesidad del compromiso de todos los trabajadores y directivos con el proceso de cambio. El equipo de cambio se encarga de facilitar el proceso. Para ello se proponen las acciones siguientes:

#### 1.1.1 Formar el equipo para liderar el cambio.

Para facilitar el logro de los resultados previstos el equipo de cambio tiene las siguientes responsabilidades:

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

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

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.

Cuando se estimulan 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 debe dirigirse a lograr:

1. La comunicación en función de las necesidades de conocimientos, expectativas de las personas y organizaciones participantes.
2. Los canales horizontales de comunicación que propicien intercambiar sobre lo que se está haciendo, cuánto se ha avanzado y lo que se hará, por qué y para qué.

3. El tiempo suficiente para escuchar activamente, ser asertivo, aclarar y ampliar temas para buscar el consenso.
4. El compromiso y confianza en el cambio empleando la negociación desde la posición de ganar – ganar.
5. La comunicación interna y externa eficiente, objetiva y multidireccional.

### **Paso 1.2 Diagnosticar la situación inicial.**

Su objetivo es evaluar el estado en que se encuentra la empresa para enfrentar la nueva estrategia, determinando las variables que pueden constituir un obstáculo para su consecución y establecer cómo minimizar su impacto, para así comunicar la estrategia. Para ello se proponen las acciones siguientes:

1.2.1 Aplicar por parte del grupo de trabajo, la lista de chequeo reflejada en el Anexo 4, 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 5.

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.

### **Paso 1.3 Aprobar procesos claves.**

La selección de los procesos claves 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 6.

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 7.

### **Paso 1.4 Alinear los procesos claves y áreas funcionales de la organización a la estrategia.**

Este paso tiene como objetivo hacer coincidir los esfuerzos de las áreas funcionales y los procesos claves ambos con la visión y estrategia prevista, vinculando el trabajo diario de todos los trabajadores al logro de 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, con la posibilidad de crear equipos interorganizacionales e interfuncionales que comparten todo tipo de información para la toma de decisiones.

Para ello se recomiendan las acciones siguientes:

#### 1.4.1 Desarrollar Grupos de Encuentros.

A través de ellos se pueden 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 Análisis documental.

Con ella se asegura 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. Se estimula 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.

### **Paso 1.5 Diseñar sistema de comunicación y relaciones internas y externas.**

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.

El sistema de relaciones se diseña sobre la base del desarrollo de valores de colaboración 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 encuentros conjuntos mediante grupos de sensibilización con clientes internos para intercambiar y dejar establecido el sistema de comunicaciones y relaciones.

### **Etapa II Cambio.**

Esta etapa se centra, en dirigir los esfuerzos hacia los nuevos comportamientos, es la transición hacia la nueva cultura organizacional que se exige y sobre esa base aumentar la capacidad de cambio. Se concentra esencialmente en las personas, requiriéndose de una disposición favorable 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 se describe a continuación.

## **Paso 2.1 Configurar ambiente necesario para el cambio sistemático.**

El paso facilita que los implicados se identifiquen plenamente con la gestión del cambio y estén conscientes de que ésta será beneficiosa para ellos 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.

En la práctica es imposible 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 para 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 8 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 9 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 si no se implementa el mismo, intercambiar sobre los valores que son necesarios desarrollar o afianzar para que se produzca el cambio, la necesidad del aprendizaje como base para su realización.

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

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

Parte de que en 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:

2.1.1 Desarrollar Grupos de Encuentros.

Con la finalidad de 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 interacción 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.

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

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

### **Paso 2.3 Realizar seguimiento del cambio.**

Es preciso el razonamiento de que no todos los implicados en el proceso de cambio han de tener el mismo nivel de asimilación y aceptación, por lo que el avance 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 8 y Anexo 9. 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 III Evaluación y Ajuste.**

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

### **Paso 3.1 Determinar indicadores de avance y de resultados.**

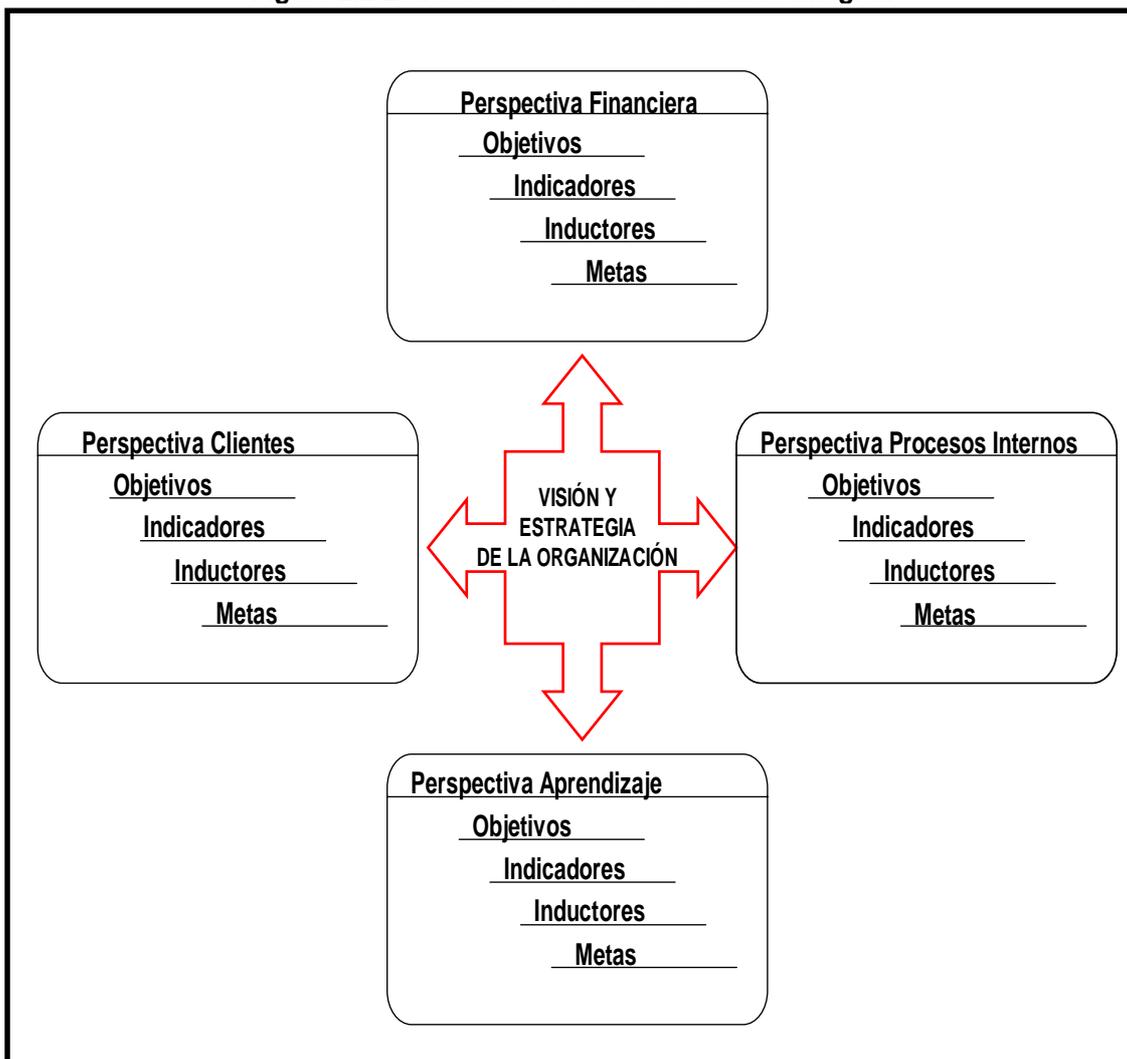
Como punto de partida toma los objetivos que están previstos alcanzar en el período y precisar la medida en que el indicador traduce el éxito obtenido en la gestión midiendo la eficiencia y eficacia

total y no de un proceso individual. La cantidad de indicadores no debe ser excesiva para no dispersar los esfuerzos. Se proponen las acciones siguientes:

### 3.1.1. Definir la lista de indicadores.

Para ello se recomienda trabajar atendiendo a las cuatro perspectivas que esboza el Cuadro de Mando Integral (CMI)<sup>18</sup>: financiera, procesos internos, de aprendizaje y crecimiento y del cliente, tal y como se muestra en la Figura 2.2.

**Figura 2.2 Estructura del Cuadro de Mando Integral.**



Fuente: Adaptado de Norton, David P., K. R. (2000). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scoreboard)*. Madrid Barcelona.: Editorial Gestión.

### Paso 3.2 Diseñar sistema de evaluación.

<sup>18</sup> Norton, David P., K. R. (2000). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scoreboard)*. Madrid Barcelona.: Editorial Gestión.

Igualmente se consideran las características sobre un CMI, 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.

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 las acciones siguientes:

3.2.1 Describir los objetivos de cambio.

3.2.2 Elaborar el mapa estratégico<sup>19</sup>.

Con el propósito de 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.

### **Paso 3.3 Analizar las desviaciones y necesidades de apoyo.**

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

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

---

<sup>19</sup> Norton, David P., K. R. (2000). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scoreboard)*. Madrid Barcelona.: Editorial Gestión.

Para las nuevas medidas que se han tomado, la práctica que antes era utilizada ya no es suficiente, por lo que los informes de eficiencia y eficacia y el análisis de desviaciones cambian de perspectiva frente a la gestión. Para desarrollar este paso las acciones son:

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 10.

### **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.

Una de las funciones esenciales del equipo de cambio es la retroalimentación sobre la marcha del proceso en cada etapa. La misma se desarrolla de manera constante a lo largo de todo el proceso. Este es un momento esencial 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 las acciones que se proponen son:

3.4.1 Aplicar el cuestionario sobre retroalimentación.

Con el objetivo de evaluar la marcha de todo el proceso de cambio. Para esta acción se sugiere el cuestionario diseñado por Urquiola<sup>20</sup> que se refiere en el Anexo 11. Además se recomienda aplicar la entrevista que se refleja en el Anexo 10.

## ***2.3 Conclusiones Capítulo II***

1. Para implantar el cambio estratégico previsto en MCV Servicios S. A Cienfuegos, se necesita de un procedimiento que permita la combinación del enfoque funcional y de proceso para facilitar la flexibilidad de la organización.

---

<sup>20</sup>Orquídea Urquiola Sánchez, (2007). *Modelo para gestionar el cambio en el sistema cubano de distribución de combustibles*. Tesis para optar por el grado de doctora en Ciencias Técnicas., ISPJAE. La Habana.

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

La etapa de Diagnóstico de la situación actual 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 de la marcha del proceso de gestión.

## Capítulo III. Aplicación del Procedimiento

El objetivo del capítulo es:

1. Aplicar el procedimiento para gestionar el cambio en la agencia MCV Servicios S. A Cienfuegos.

### ***3.1 Resultados de la aplicación del procedimiento para gestionar el cambio en la agencia MCV Servicios S. A Cienfuegos***

Una vez establecido el procedimiento se hace la validación de dos años de trabajo, el cual fue resultado de sesiones de trabajo, debates de cada uno de los pasos y acciones, donde se llegaron a las conclusiones que se presentan.

#### **3.1.1 Etapa I del procedimiento**

En el capítulo 2 quedaron definidas las etapas para desarrollar el proceso de cambio, en la etapa de Diagnóstico los cuatro pasos a desarrollar responden a la identificación de aquellas variables que de una forma u otra inciden en el logro de una gestión del cambio eficiente y eficaz.

Para ello se desplegaron los siguientes pasos, los que se cumplen a través de acciones.

##### **Paso 1.1 Formar equipo y definir responsabilidades.**

Teniendo en cuenta la necesidad de aprovechar al máximo las oportunidades de mejoras que se presentan y ejercer la influencia para superar la resistencia a un cambio de esta envergadura, se decide trabajar con un solo equipo, dado por la cantidad de trabajadores que tiene la Agencia, decidiéndose que formen parte del mismo el Consejo de Dirección ampliado, que por sus conocimientos y experiencia en la actividad podían facilitar el trabajo a desarrollar durante el proceso de cambio, anexo 12.

La misión del equipo de trabajo seleccionado es la de promover y facilitar la gestión de cambio, el cual realizó la identificación, priorización y selección de los proyectos y estrategias más factibles, de forma tal que contribuyeran al desarrollo de un aprendizaje individual y colectivo y a que el cambio se realice en el plazo fijado. Sus responsabilidades se pueden ver en el Anexo 13.

##### **Paso 1.2 Diagnóstico de la situación inicial.**

Para la evaluación de la integración del sistema de decisiones en la Gerencia se aplicó la encuesta Lista de Chequeo, Anexo 4. Los resultados obtenidos se muestran en el Anexo 14, los que fueron procesados en el programa SPSS para Windows, en su versión 15.0.

En el nivel estratégico los resultados de la lista de chequeo se presentan de la siguiente manera:

- ❖ implicación parcial en expectativas y acuerdo con los clientes estratégicos, por lo que no siempre se comprende y satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes,
- ❖ se recoge e incluye información parcial de la mayoría de los factores de la situación actual y futura del mercado, el entorno y la sociedad en que opera,

- ❖ recoge e incluye necesidades y expectativas actuales y futuras de sus clientes actuales y potenciales, así como la de los proveedores pero en todos los casos de los más relevantes,
- ❖ de igual forma se expresa en los resultados que la concepción sobre el cambio gira sólo alrededor de la necesidad del resultado final del cambio,
- ❖ los directivos han interiorizado la necesidad del cambio pero poseen poca claridad de su aplicación,
- ❖ los líderes comunican la misión, visión, valores a los primeros niveles de la organización,
- ❖ los planes de formación que se planean son específicos sin tener en cuenta las necesidades del cambio.

En el nivel Táctico se observa que:

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

En el nivel operativo las más significativas:

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

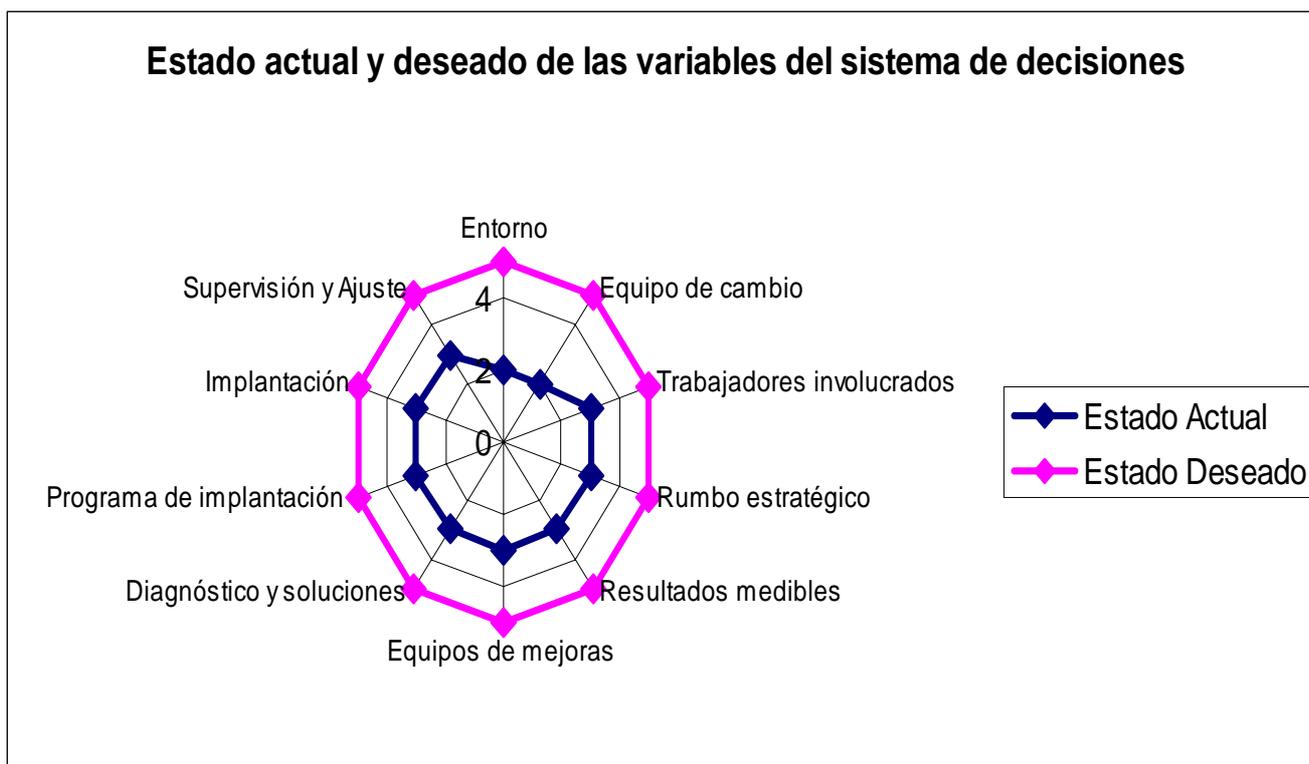
De este resultado se infiere que: en el nivel estratégico es donde existen las mayores dificultades, visto en el comportamiento negativo de las variables expuestas; el nivel de integración del sistema de decisiones no muestra un comportamiento favorable, no se ajusta a la altura del proceso de cambio; además en el diagrama de relaciones ponderadas más del 90% de las variables de cada sistema se

relacionan de alguna manera, aún cuando la relación pudiera ser más fuerte o débil, lo cual reafirma lo anteriormente expuesto, anexo 15.

Por lo que se 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 operativo de decisiones lo que hace es desagregar las variables del nivel superior de decisión.

Una vez concluido el diagnóstico se define por el Consejo de Dirección la brecha existente entre el estado real y el estado deseado, el que de forma gráfica se expresa a continuación:

**Figura 3.1 Estado actual y deseado**



**Fuente: Elaboración propia.**

El estado deseado literalmente se expresa en el logro de un monitoreo constante del entorno con un rumbo estratégico que requiere de trabajadores involucrados y trabajando en equipo con resultados medibles donde se constate que la implantación del programa responde objetivamente a lo proyectado por la organización, siempre aplicando diagnósticos y soluciones adecuadas y oportunas para lo que se requiere de una capacidad de cambio flexiva y creativa.

Por lo que el rumbo estratégico está encaminado a la necesidad de formular estrategias que aseguren cerrar la brecha detectada y así pasar a una nueva etapa en la gestión. Para ello se proponen un conjunto de estrategias para mejorar la integración del sistema de decisiones, siempre teniendo como base el aprendizaje continuo, ver anexo 16.

Se elaboró un programa de comunicación general y despliegue de la estrategia para que sea aprobado por los trabajadores y lograr de estos la movilización hacia el cambio, se propone que sea

elevado este programa a la Casa Matriz para su generalización a las demás agencias del país, las que pueden adaptarlo a sus características, anexo 17.

### **Paso 1.3 Aprobar procesos claves.**

Independientemente de conocer la organización cuáles son los procesos fundamentales, estos no están formalmente identificados ni documentados, en tal sentido después de analizar los objetivos estratégicos de la organización y tomando en consideración los criterios expuestos por los encuestados, el equipo de cambio aprueba los procesos claves, Anexo 18.

Procesos claves de la organización:

- ❖ Satisfacción del cliente
- ❖ Gestión de los servicios
- ❖ Gestión de venta

Ocupan prioritariamente la atención del equipo de cambio estos procesos, para documentar, diagnosticar, planear y generar acciones de mejoras que eliminen ineficiencias en su optimización e incrementen la efectividad en su desempeño, situando a los procesos en condiciones de que la organización pueda ser gestionada eficiente y eficazmente, para asegurar así 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.

### **Paso 1.4 Alinear los procesos claves y áreas funcionales.**

El desempeño resulta del esfuerzo por maximizar todas las partes de la organización, en consecuencia, se busca optimizar todo el sistema de gestión de la empresa, mediante la sinergia, reafirmando uno de los preceptos del procedimiento que se aplica, el enfoque de sistema.

Dentro de las acciones que sirve para desarrollar el enfoque sistémico que lleva a ver a la organización como un todo, están el desarrollo de grupo de encuentros y el análisis documental, para los que se desarrollaron diferentes actividades en caminadas a lograr el alineamiento horizontal o sincronización y el vertical o despliegue de la estrategia.

Se desarrollaron trabajos de equipos para la colaboración multifuncional, tomándose como punto de partida la estrategia de la organización, se confrontaron las metas de las diferentes áreas funcionales, para aportar cada una las competencias necesarias a los procesos y lograr los resultados esperados en la estrategia. Se demuestra una vez más que las áreas funcionales no trabajan para lograr metas individuales sino, que las metas de la organización se materializan a través de los procesos.

Se logra en este paso el alineamiento interno u horizontal haciéndose necesario extenderlo hasta los proveedores y clientes, como actores necesarios dentro del proceso de alineación de la estrategia.

Igualmente mediante trabajo de equipos se realiza la sincronización o despliegue vertical, a modo de conectar la estrategia con el trabajo diario de los trabajadores, convertirla en tareas en sus puestos

de trabajo, concluyéndose este proceso al establecerse los indicadores de medición del desempeño, lo cual se verá más adelante.

El desarrollo de estas actividades está unido al programa de comunicación propuesto por el equipo de cambio para el despliegue de la estrategia

### **Paso 1.5 Diseñar sistema de comunicación y relaciones internas y externas.**

Para el diseño del sistema de comunicación se define la fuente de la información que está conformada por la que parte del Ministerio del Transporte, quien a su vez establece comunicación con la Casa Matriz de la sociedad mercantil MCV Servicios S. A y esta con las Gerencias Territoriales.

En la agencia de Cienfuegos existen vías de comunicación que aseguran un flujo de información permanente para la toma de decisiones:

1. Informes detallados a las gerencias de postventa, financiera y la de recursos humanos de Casa Matriz.
2. Asambleas Trimestrales de corrupción e ilegalidades.
3. Información que fluye a través de la intranet, matutinos asambleas sindicales.
4. Consejos de Dirección.
5. Sistemas de quejas.
6. Monitoreo de la satisfacción de los clientes.

El acceso a la información lo asegura el sistema de relaciones creados en la agencia, sobre la base del desarrollo de valores de colaboración, apoyado en el trabajo de los grupos de sensibilización, que acelera la toma de decisiones, lo cual proporciona conocimiento y así predecir el comportamiento mutuo.

Los elementos que se proponen más generales a compartir en la concepción del sistema de información y relaciones, se muestran en el anexo 19, los cuales serán enriquecidos en la práctica cotidiana contribuyendo a la integración del sistema de decisiones de la empresa.

### **3.1.2 Etapa II del procedimiento**

Los pasos a seguir en **la Etapa II Cambio** del procedimiento, igualmente se explicaron en el epígrafe 2.2.2, cuyo objetivo es dirigir la transición hacia la nueva cultura organizacional que se exige y sobre esa base aumentar la capacidad de cambio.

#### **Paso 2.1 Configurar ambiente necesario para el cambio sistemático.**

Se inicia con la necesidad de igualar las necesidades de cambio de la organización en general y en cada situación concreta, con las necesidades de sus trabajadores. Dentro de sus acciones se aplicaron los cuestionarios que se indican en el paso 2.1 del capítulo anterior sobre la autoevaluación de los 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, Anexo 20, se observan variables poco favorables, cuyo comportamiento no está en concordancia con la gestión del cambio que se requiere en la agencia, por lo que necesitan de un seguimiento constante y progreso, entre ellas:

- ❖ una incipiente orientación hacia las necesidades de los clientes, al mercado y al entorno,
- ❖ las motivaciones están más centradas en las necesidades primarias que en las superiores,
- ❖ la óptica de la dirección posee rasgos de una orientación hacia el control y no hacia los objetivos,
- ❖ el poder está instituido sobre la base del status, más que en la capacidad y competencia,
- ❖ la concepción de las tareas es por un nivel de especialización y por departamentos, necesiéndose la revalorización y el enriquecimiento,
- ❖ la innovación y desarrollo son valores aún escasos.

Como se conoce para lograr el cambio en las organizaciones en la actualidad es necesario que las personas aprendan nuevos comportamientos; la realidad de la empresa objeto de estudio demuestra que los valores que forman parte de su cultura tal y como se comportan hoy no favorece el cambio que se desea lograr si en primer término no existe una fuerte orientación hacia la satisfacción del cliente que es su razón de ser. Esto se explica cuando existe una dirección enfocada no al cumplimiento de los objetivos sino hacia el control que en este caso es visto como un fin y no como un medio para mejorar los resultados.

De igual modo cuando las soluciones que demandan los problemas son de carácter innovador la orientación de la organización es escasa hacia esos valores. Esto denota la necesidad de un aprendizaje nuevo y continuo de acuerdo a las nuevas circunstancias que enfrenta la organización para lograr el cambio deseado.

Las variables que mostraron valores positivos, pero que exhortan monitoreo constante y mejoramiento, son:

- ❖ la actitud de las personas es optimista,
- ❖ se concentran en las oportunidades en períodos de crisis,
- ❖ la toma de decisiones tiende más a la colectividad,
- ❖ con una comunicación más abierta que cerrada,
- ❖ donde la base de las relaciones es hacia la colaboración,
- ❖ la forma ante los conflictos está dirigida a la búsqueda de soluciones.

En los resultados de la aplicación de la Escala de disposición de los directivos para enfrentar el cambio se denota de forma general convicciones y comportamientos que alcanzan porcentajes positivos, lo cual se traduce en una buena disposición para el cambio, Anexo 21, entre ellos:

- ❖ se observa una apertura al aprendizaje,

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

Según estos resultados existe en la organización buena capacidad de cambio, tomando como base la capacidad de los líderes para transformar la situación actual sobre todo a la referente a los valores predominantes en la organización y que se hacía referencia anteriormente. Hay que significar que la capacidad de cambiar la generan en primera instancia los líderes, por lo que en gran medida de ellos depende, de su capacidad de proyección, actuación e influencia la posibilidad de que la empresa logre efectividad en el cambio que se propone.

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

- ❖ La existencia de un pensamiento flexible muestra un comportamiento medio, lo cual se visualiza en los resultados de las preguntas 2, 3 y 17,
- ❖ se rechazan asuntos donde las respuestas no son claras,
- ❖ al 67 % no le atraen las situaciones con expectativas y metas vagas,
- ❖ el 58% de los directivos se muestra cauteloso ante las nuevas ideas,
- ❖ solo el 42 % prefiere analizar primero los resultados de otras experiencias antes de ponerlas en práctica.

Con el ánimo de incorporar el aprendizaje a lo largo del proceso de cambio para que sirva de guía en todas las etapas del procedimiento y de acuerdo a los resultados obtenidos en los diferentes cuestionarios realizados se determinó por el equipo de cambio profundizar en los conocimientos y necesidades de aprendizaje de los trabajadores aplicándoles un cuestionario que reflejara que tipo de capacitación era necesaria darle para hacer coincidir los intereses de la organización y los individuales que contribuyan a la implantación del cambio y al desarrollo organizacional. Anexo 22.

De forma general en estos resultados, Anexo 23, se aprecia:

- ❖ El 100% de los trabajadores consideran necesaria la capacitación en la organización.
- ❖ El 57% considera que cuando identifican un problema pueden tomar la decisión de resolverlos, un 16% que no y el 27% no saben.
- ❖ El 68% considera que se necesitan técnicas para mejorar la comunicación y el 32 % responde que no sabe.

- ❖ El 100% considera que tiene necesidades de nuevos conocimientos y habilidades para actuar correctamente en caso de nuevos proyectos que se desarrollen en la empresa.
- ❖ En cuanto a la responsabilidad en muchos ítems no está claro el peso que tiene la responsabilidad en su puesto de trabajo, información, manejo de documentos, uso de recursos, entre otras.
- ❖ Sobre las aptitudes que son deseables o esenciales para el desempeño del puesto, señalan como menos importantes la coordinación general e iniciativa, aflora también la capacidad de escucha como variable necesaria en el proceso, la agudeza visual y la rapidez de decisión, destacándose la creatividad y trabajo en equipo. Es sorprendente que el liderazgo lo consideren no necesario.
- ❖ Los cursos de capacitación señalados en los que han participado fueron gestión del cambio, contabilidad, dirección estratégica, introducción a Fotong, Kia, Star Diagnosis, Common Rail Direct Injection I (CDI).

Esta determinación de las necesidades de capacitación fue el soporte de orientación para estructurar y desarrollar el programa formación/acción que se presenta en el anexo 24.

Estos programas de capacitación aprendizaje/formación acción contribuirán significativamente al desempeño del cambio en la organización a partir del desarrollo de nuevos paradigmas y métodos en la gestión, el que estará dirigido a directivos y trabajadores vinculados al proceso de gestión de la MCV Servicios S. A Cienfuegos.

Se concibe la preparación a través de talleres y cursos:

Los talleres que se han venido desarrollando, encaminados al proceso de sensibilización del colectivo con el proceso de cambio toda vez que se encuentren nutridos de la información veraz y oportuna que se requiere y las implicaciones de la implantación del procedimiento para su gestión.

Identificación de posibles barreras y temores al cambio para determinar acciones de comunicación y formación para el manejo y asimilación de los cambios a partir de las barreras identificadas, entre ellas: reducción del personal, capacitación en las nuevas marcas de vehículos a servicial, suministro de piezas, insuficiencia en la comunicación de Casa Matriz con la agencia.

Los cursos de entrenamiento para desarrollar conocimientos y habilidades en los directivos y trabajadores implicados en la gestión de MCV Servicios S. A para la coordinación de todos los procesos en forma de flujo integrado, posibilitando desarrollar el procedimiento de gestión de cambio a partir de transformar sus paradigmas y comportamientos. Los cursos de entrenamientos a impartir son tres: Gestión del Cambio, Comportamiento humano y Dirección estratégica. Cada uno de los cursos de entrenamientos responde a un objetivo específico el cual se corresponde con las necesidades de capacitación determinadas, Anexo 24.

En el caso de la preparación del personal de talleres, área comercial y económica, se les impartieron conferencias con temas relacionados con cada uno de los módulos impartidos a los directivos.

La impartición de los cursos, desarrollo de los talleres y conferencias se realizaron con profesores de la Universidad de Cienfuegos y especialistas en la materia.

Los encuentros de sensibilización una vez más aportaron nuevos valores, actitudes y comportamientos necesarios para alcanzar la visión. De gran utilidad en este proceso fue el departamento de recursos humanos de la organización que trabajó con la resistencia.

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

Se hicieron grupos de encuentros, como mecanismo de aprendizaje y desarrollo, 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 e intercambiar experiencias.

Aunque ya existían espacios participativos para el reconocimiento y el intercambio de información como los matutinos, consejos de dirección y asambleas sindicales, fueron incorporados a ellos los aspectos relacionados con el cambio, constituyendo además un espacio para reconocer los que más se destacan en su contribución.

Destacaron 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 sistema de control establecido, la asignación de los recursos para satisfacer los requerimientos de los clientes.

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

### **Paso 2.3 Realizar el seguimiento del cambio.**

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

Los resultados generales, expresan una mejoría respecto al comportamiento de las variables estudiadas, Anexos 25 y 26.

Referente a los valores como aspecto significativo, existe un aumento en todas las variables de un año a otro, Anexo 25:

- ❖ la concepción de la organización está más centrada en la satisfacción del cliente y una actitud abierta al mercado,
- ❖ posee una orientación estratégica, orientada hacia el entorno,
- ❖ la actitud ante la naturaleza humana es más optimista que un año antes,
- ❖ existe un deslizamiento en las motivaciones hacia las necesidades superiores,

- ❖ la orientación de la gestión es más a los objetivos que a los controles a diferencia del año anterior,
- ❖ se presta más atención a las oportunidades, a la capacidad y competencia y a la toma de decisiones grupales,
- ❖ se busca más creatividad y enriquecimiento en el puesto de trabajo,
- ❖ de forma más ligera se observa un desplazamiento de la variable de la innovación y desarrollo hacia una situación más favorable.

No obstante de existir avances en el comportamiento de los criterios de un año a otro, existen variables que aún no alcanzan la puntuación de 4, lo que significa que no son del todo favorables como se pretende alcanzar en el proceso de cambio, ellas son las número 4, 6, 7, 14 y 15. Lo que sugiere la inclusión de estrategias que la mejoren.

Respecto a la disposición para el cambio, se observa una mejoría notable en la mitad de las variables, en tal sentido, Anexo 26:

- ❖ existe mayor capacidad para trabajar en situaciones donde las respuestas no son muy claras al menos en un principio,
- ❖ se observa un ligero avance en cuanto a pensar que siempre que las cosas pueden ir mal, funcionan mal,
- ❖ los criterios de ser cauteloso para aceptar ideas nuevas disminuyeron,
- ❖ existe mayor flexibilidad en el pensamiento de acuerdo a las preguntas 2, 3 y 17,
- ❖ aprender de experiencias de otros procesos de cambio afloró más criterios,
- ❖ se confirma la concentración más en los puntos fuertes que en lo débiles y en centrarse más en las oportunidades que en los problemas,
- ❖ las situaciones con expectativas y metas vagas son más aceptadas.

Es importante destacar que 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.

### **3.1.3 Etapa III del procedimiento**

Para dar seguimiento, controlar y obtener retroalimentación de todo el proceso de cambio, se toma como base para el desarrollo de esta etapa del procedimiento el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton que como es sabido, 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.

A partir del mismo se crea 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.

Conjuntamente con el sistema de información se elabora el sistema de indicadores para evaluar el comportamiento de los resultados financieros y observar los progresos en el aprendizaje y la adquisición de los bienes intangibles necesarios.

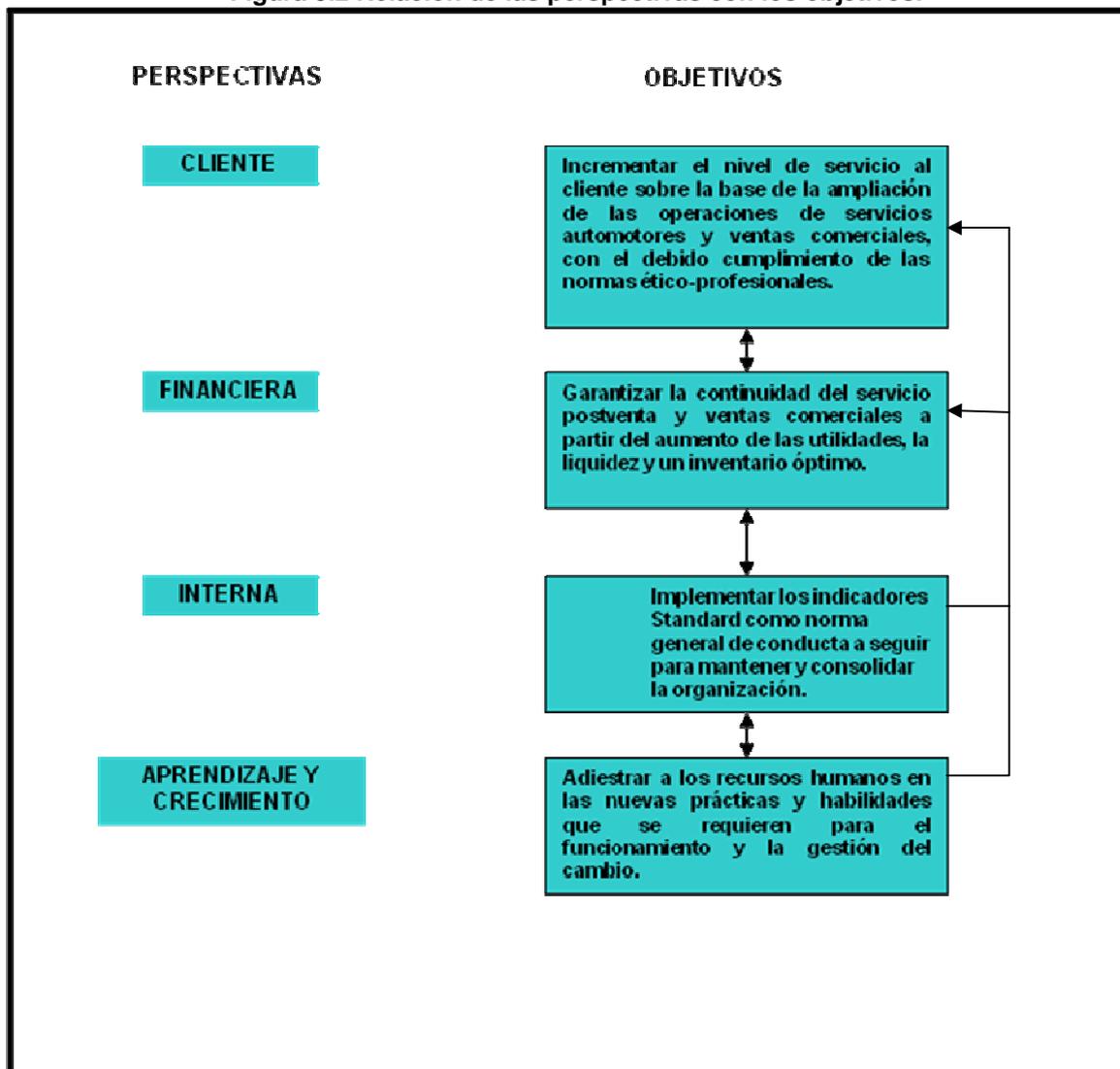
### **Paso 3.1 Determinar los indicadores de avance y resultado.**

Se definen los indicadores seleccionados que 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 3.2.

Figura 3.2 Relación de las perspectivas con los objetivos.



Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se establecieron los inductores de actuación, las metas para cada indicador, como se muestra en la Tabla 1 del Anexo 27 y se grafica en el Anexo 28.

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 presentan un comportamiento desfavorable respecto a lo planificado. Su control se realiza con una frecuencia mensual en Consejo de Dirección.

**Paso 3.3 Análisis de las desviaciones y necesidades de apoyo**, parte de los resultados y análisis del comportamiento de los indicadores.

Sobre el indicador cumplimiento de los servicios automotores y ventas comerciales a clientes (perspectiva clientes); a pesar de cumplir con la cantidad de vehículos serviciados diariamente y el plan de ventas comerciales mensuales, es de señalar que solamente se continúan atendiendo las marcas de los vehículos Mercedes Benz, Fotong, debido en gran medida al escaso suministro de piezas por Casa Matriz y al lento proceso de capacitación a los mecánicos de otras marcas.

Como estrategia Casa Matriz viene trabajando en la creación de la agencia de Suministros o Unidad de Logística donde se concentran productos para su distribución, para satisfacer esta demanda inminente que obstaculiza en gran medida la satisfacción del cliente y el amplio cumplimiento de los planes de producción de los dos talleres y las ventas comerciales.

Similar situación se presencia en el taller de Chapistería y Pintura, que a pesar de tener mayor cobertura de ingresos, se hace cada vez más estrecho el mercado para obtener los productos de pintura.

Sobre el indicador incremento de utilidades y liquidez (perspectiva financiera) existe una brecha respecto a la situación deseada, dado en lo fundamental a la escasez de suministro de mercancías para los servicios y las ventas comerciales y también al lento proceso de capacitación para las especificidades de las distintas marcas.

Se cumplen los planes de producción con cifras muy similares en los años 2008 y 2009, sin embargo para el año 2010, si bien se planificó un incremento en la producción después de la ampliación del objeto social y la conversión a sociedad mercantil, lo cierto es que hubo que realizar un reajuste al plan de producción de la agencia, para disminuir esta cifra con la aprobación del Ministerio de Transporte y así cumplir con los indicadores principales: salario medio productividad, utilidad y cumplimiento del plan de producción. Ello se debe a las situaciones planteadas anteriormente sobre la escasez de suministro y la preparación de los mecánicos para servir otras marcas de vehículos, unido también a cuestiones propias de la actividad como lo es la moneda en que se cobra el servicio, antes solo se hablaba de USD, modificándose estos ingresos actualmente a otras monedas: pesos convertibles y moneda nacional, debiendo por consiguiente, cambiar las tarifas y las fichas de precios aprobadas.

El inventario óptimo disminuye en función del ciclo de reaprovisionamiento, así como la existencia media que garantiza la continuidad del abastecimiento.

Respecto a la formación recibida vinculada al proceso de cambio ha tenido un impacto favorable en los implicados, los que refieren haber desarrollado nuevos conocimientos y tener la oportunidad de plantear y solucionar los problemas expresado en los resultados prácticos: el incremento en el suministro de mercancías, de la comunicación por el nivel superior, sugerencias para mejorar el servicio.

Estos resultados demuestran que los que lideran el cambio tienen centrada su atención en las actividades que favorecen el incremento del nivel de eficiencia y eficacia en la agencia, demostrándose que, relaciones más integradas derivadas del desarrollo de una cultura ínter organizacional conducen a una mayor satisfacción del cliente final.

### **Paso 3.4 Retroalimentación.**

La misma se deriva de la aplicación y análisis del instrumento indicado al efecto que fue aplicado a todos los trabajadores.

Los resultados, corroborados también con las entrevistas grupales muestran que, anexo 29:

- ❖ el 75.7% de los encuestados asegura que existe claridad y comprensión acerca del cambio que se desarrolla,
- ❖ el 89.1% afirma conocer el impacto que tiene en el desarrollo futuro de la organización,
- ❖ el 64.8% asevera tener los conocimientos y habilidades para enfrentar el cambio, (expresan que ello es consecuencia de lo valioso del programa de formación/acción aplicado),
- ❖ los criterios sobre el aprendizaje de permitir la adopción de una visión compartida, la generación de compromiso con el cambio y de relaciones obtuvieron un 100% de veracidad,
- ❖ el 100% de los encuestados expresa la existencia del trabajo en equipos,
- ❖ el 73% plantea que existe liderazgo para conducir el cambio,
- ❖ la colaboración entre la organización y sus principales clientes y proveedores se considera buena, muestra niveles del 68%.

Las puntuaciones más bajas las obtuvieron los criterios de:

- ❖ solo el 43.2% de los trabajadores asegura tener participación en la elaboración de los proyectos y objetivos de cambio,
- ❖ solo el 46% participa en la evaluación y mejora del proceso,
- ❖ el 49% de los encuestados percibe el surgimiento de una nueva cultura en la organización, (aspecto importante en el que se sugiere profundizar),
- ❖ la comunicación en todos los niveles de manera abierta y sincera aún no es del todo favorable como se desea, solo es considerada de esta forma por un 40.5% de los trabajadores.

Tanto en el cuestionario como en la entrevista grupal los trabajadores confirman una comunicación adecuada de los directivos de la agencia para con los trabajadores (del nivel estratégico al operativo), las principales limitaciones de comunicación vienen dadas de Casa Matriz a la agencia.

La comunicación se ha venido trabajando a lo largo del proceso y aunque los resultados no son los deseados, estos criterios se han favorecido en gran medida como logros del programa de comunicación propuesto anteriormente.

Los resultados 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 de cambio.

### ***3.2 Resultados de la aplicación del procedimiento***

La aplicación del procedimiento para gestionar el cambio en la organización demuestra que 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 la 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 de la autora se vinculan directamente con la capacitación recibida durante este proceso.

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.

### ***3.3 Conclusiones Capítulo III***

1. Para la aplicación del procedimiento se requiere 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 trabajadores que aún no se ha logrado alcanzar.
4. La etapa de cambio del procedimiento 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.
7. La aplicación del procedimiento de cambio en la agencia MCV Servicios S. A Cienfuegos, tiene un impacto metodológico y social positivo, que permite su extensión a las demás agencias del país de la sociedad mercantil MCV Servicios S. A.

## Conclusiones

1. El procedimiento aplicado para gestionar el cambio en la agencia MCV Servicios S. A Cienfuegos, que integra el diseño y la implantación de la estrategia, se constituye en el enfoque de sistema, combina la perspectiva jerárquica y funcional con la de proceso para asegurar la transversalidad de la gestión.
2. En el procedimiento formulado todos los pasos del proceso están interconectados unos con otros para garantizar las decisiones integradas, la continuidad del aprendizaje y 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. Una vez aplicado el procedimiento se lograron avances en la organización relacionados fundamentalmente con los cambios en las habilidades, actitudes y formas de pensar de las personas, aumentando la colaboración, el trabajo en equipo y las necesidades de capacitación.

## Recomendaciones

1. Generalizar el procedimiento de cambio aplicado en la agencia MCV Servicios S. A Cienfuegos, a las demás agencias del país de la sociedad mercantil MCV Servicios S. A.
2. Extender los programas de capacitación en toda la sociedad mercantil MCV Servicios S. A. para lograr una mayor colaboración y mejores resultados mutuos.
3. Para continuar avanzando en el proceso de cambio se sugiere el desarrollo de las acciones siguientes:
  - ❖ Continuar el proceso de adiestramiento con los trabajadores ahora enfocado a un mayor nivel de especialización y centradas en las técnicas más avanzadas para lograr soluciones concretas a los problemas que se plantean.
  - ❖ Revisión permanente del diseño de la estrategia con vistas a trazar las estrategias emergentes que sean necesarias para lograr el cumplimiento de las metas trazadas.
  - ❖ Sensibilizar a los equipos de dirección de las demás agencias con las implicaciones del procedimiento para su generalización en la sociedad mercantil.
  - ❖ Aplicar nuevamente los instrumentos que miden el avance del cambio transcurrido un año para verificar cuanto se ha avanzado de acuerdo a lo previsto en la organización.

## Bibliografía.

- Acevedo Suárez, José A. (2001). Estado de la logística en las empresas cubanas en el 2000. (Vol. 16, pp. 79-88). Berlín: Fakultät der Humboldt Universität zu Berlín.
- Alfonso Daniel, P. A. (2003). Procedimiento Metodológico de la gestión Integral del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial. ISPJAE, Ciudad de La Habana.
- Anundsen, Kristin., G. B. (1999). *Aprendizaje organizacional. Cómo obtener y mantener la ventaja competitiva*. Méjico: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Aramburu, N. (2000). *Un estudio del Aprendizaje Organizativo desde la perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas*. Tesis doctoral, Universidad de Deusto. San Sebastián, España.
- Calzada Díaz de Villegas, A. (2008). *Procedimiento para gestionar el cambio en el Instituto Nacional de Reservas Estatales de Cienfuegos*. Tesis para optar por el título académico de Maestría en Dirección., de Cienfuegos.
- Cane S. (1998). *Cómo triunfar a través de las personas*. Colombia: Ediciones Mc Graw Hill.
- Centro Coordinador de estudios de Dirección. MES. (1998). Dirección por Objetivos y Dirección estratégica: La experiencia cubana. Compendio de artículos.
- Codina Jiménez Alexis. (2004). *Temas de Dirección Dr. Alexis Codina Jiménez*. (Ediciones Balcón. Vols. 1-1). La Habana, Cuba.
- Covey Stephen. (2002). *"Liderazgo Centrado en Principios"*. México D.F: Editorial Paidós.
- Covey Stephen R: (2002). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. (Ediciones Paidós Ibérica.).
- Cuervo, A.: (1999). *"La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones desde la economía de la empresa : 1-78*
- Cuesta Santos, Armando. (1999). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos/*. La Habana.: Editorial Academia.
- Cuesta Santos, Armando. (2002). *Gestión del conocimiento Análisis y proyección de los Recursos Humanos*. La Habana: Editorial Academia.
- Chandler, A. (n.d.). *Strategy and structure*. Garden City, Nueva York.: Doubleday Anchor.

- Chiavenato, I. (2001). *Administración. El Proceso Administrativo/ I. Chiavenato*. —. Colombia.: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, Idalberto. (2001). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Quinta edición.). Mc Graw Hill.
- D. V. Calzada., U. S. O. (2006). La gestión del cambio como parte del proceso estratégico de la empresa. Anuario UCF.
- Davis H., W. W. (1995). *Administración de personal y Recursos Humanos*. (Cuarta Edición.). México.: Mc Graw Hill.
- De Souza Silva José. (2002). 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.
- DeFeo J. A., J. J. M. (, Año). Despliegue Estratégico. Capítulo 13.
- Dichter, S. (2002). *El liderazgo en los procesos de cambio*. (Tercera Ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Druker, P. (1999). *Más allá del comercio electrónico*. Buenos Aires: Gestión.
- F. Riley, jr., J. (n.d.). Gestión de Proceso, Capítulo 6 (Año).
- Fiol M. (1995). El proceso de enseñanza - aprendizaje. Diploma europeo en Administración y Dirección de empresas.
- French, Wendell. (2000). *Desarrollo Organizacional Aportaciones de la Ciencias de la Conducta*. (Tercera edición.). México.: Editorial Prentice Hall.
- García Gómez J., H. T. M. (2002). *Plataforma para gestionar integralmente el proceso de perfeccionamiento en las empresas*. (Vol. 1). :Ed. Folletos Gerenciales.
- García, Salvador., D. S. (1997). *La Dirección por Valores*, Madrid.: Editorial Mc Graw Hill.
- Godet, Michel. (1991). *Prospectiva y planificación estratégica*. Barcelona.: S. G. Editores S.A.
- Godfrey, Blanton, A., J. J. M. (2001). *Manual de Calidad de Juran*. (Quinta Ed.). New York: Editorial Mc Graw-Hill.

- Goldratt E. (1992). *La meta. Un proceso de mejora continua*. México.: Editorial. S.A. de C.V. Monterrey.
- Gómez D., P. D. A. M. (2005, Costa Rica). Propuesta de lineamientos metodológicos para desarrollar la gestión del conocimiento: un caso de estudio. Costa Rica, *Volumen XXVI*. (N2.).
- González del Pino E., U. S. O. (2001, enero). Gestión de cambio: ¿Perfeccionamiento Empresarial? Folletos Gerenciales.
- González, M., S. A. C. A. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México.: Prentice Hall.
- Gordon, Judith R. (1996). *Comportamiento Organizacional*. (5º ed.). México: Editorial. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Graciela A. Adrián Blanco. (n.d.). Aprendizaje Continuo y Competencias en las Empresas Exitosas. Retrieved from Disponible <http://www.analitica.com/va/economia/organizacion/1154050.asp>.
- Grau, América. Herramientas de Gestión del Conocimiento. Retrieved from <http://www.gestiondelconocimiento.com/americagrau.htm>.
- Grupo Ejecutivo de perfeccionamiento. (1998). *Bases generales del Perfeccionamiento Empresarial*. Ciudad de la Habana.: Ed. Grupo Ejecutivo.
- Guerras, L. A., N. J. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*. (Tercera Edición.). Madrid.: Editorial Civitas.
- H. Mintzberg. (1997). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. (6º ed.). :Ed. El ateneo.
- Hall, Richard, H. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México.: Editorial Prentice hall.
- Harrington, H. James. (1993). *El mejoramiento de los procesos en la empresa*. Santa Fe de Bogotá.: Ed. Mc Graw–Hill.
- Hayes R., A. I. (1983). *Planeamiento estratégico y administración Estratégica*. (Primera Edición.): Editora Atlas.
- Heinz Weihrich., H. K. (1995). *Elementos de Administración*. México. : Mc Graw Hill.
- Heller, R. (2004). *El arte de gestionar los cambios*. (2º ed.). Barcelona. Grijalbo Mondadori S.A.
- Heredia, R. (1999). *"Dirección Integrada de Proyectos"*. : Madrid. Ed. UPM – ETSII.

- Hernández Buitrago, C. (2000, Bogotá). Cambio organizacional en el sector público colombiano: la experiencia de Igeominas.
- Hernández M. (2000, May). Acerca de la definición de control de gestión. Folletos Gerenciales.
- Hernández Torres, M., U. S. O. (2005). El Cambio en el Sistema Logístico de Petróleo en Cuba. *Revista Logística Profesional. España.*
- Hernández Torres, M., U. S. O. (2006). Alineación estratégica del sistema de decisiones del sistema de distribución de combustibles en Cuba. *Revista Zona Logística Colombia.* (No. 27).
- Hernández Torres, Maritza. (2001). *El Control de gestión empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño.* La Habana. : Ed. del ISPJAE.
- Hernández y Rodríguez, Sergio. (1995). *Introducción a la Administración. Un enfoque teórico - práctico.* (Segunda Edición.). México. : Editorial McGraw-Hill.
- Hughes, Jordán. (2000). Fases de evolución del sistema de control de gestión. DEADE Comisión Europea.
- Hussey, D. (1997). "Strategic Management: past experiences and future directions. Part 1 y 2".
- James Brian Quinn., H. M. (1998). *El proceso estratégico: Conceptos Contextos y Casos.* (Segunda Edición.). : Editorial Prentice Hall.
- Joan Golsmith, C. K. (2000). *El fin del Management... y el surgimiento de la democracia organizacional. Guía práctica para el puesto de trabajo del futuro.* (Traducido por A. L. Portuondo.). Ciudad de la Habana, Cuba.
- Kirby Warren E., N. W. H. (1984). *La Dinámica Administrativa.* (Primera edición.). : Ed. Diana México.
- Kotter, J.P. (2000). Qué hacen los líderes. Gestión 2000. Barcelona.
- Kotter, J.P. (2003). *Learning Change Leading Change.* México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Landier, H. (1992). *Hacia la Empresa Inteligente: Guía para la Gestión del Cambio.* : Ediciones Deusto, S. A.

- Lank, E., M. A. (2000). *Las organizaciones que aprenden*. (Primera Edición.). Barcelona. : Ediciones Gestión 2000, A.A.
- López Viñega, Alfonso. (1998). *El Cuadro de Mando y los sistemas de información para la Gestión*. Madrid. : Ed. AECA.
- Losada, C. (1992). *La gestión de proyectos: una herramienta para la puesta en práctica de la estrategia*. Paperss ESADFE.
- Marsh, John. (2000). *Herramientas para la mejora continua*. Madrid. : AENOR.
- Michael, S. (2004). *Técnicas para el cambio organizacional*. (4º Ed.). México. : Mc Graw Hill.
- Morrisey, G. (1996). *Pensamiento estratégico: construya los cimientos de su planeación*. México. : Edición Prentice Hall hispanoamericana S.A.
- Norton, David P., K. R. (2000). *Cuadro de mando integral (The Balanced Scoreboard)*. Madrid Barcelona. : Editorial Gestión.
- O'reilly, Charles A., T. M. L. (1998). *Innovación: Cómo alcanzar el liderazgo organizacional a través de la innovación y el cambio*. México. : Prentice Hall.
- Ohmae, K. (1997). *La Mente del Estratega*. : Mc Graw Hill.
- Orquídea Urquiola Sánchez, (2007). *Modelo para gestionar el cambio en el sistema cubano de distribución de combustibles*. Tesis para optar por el grado de doctora en Ciencias Técnicas., ISPJAE. La Habana.
- Pérez de Armas M., G. D. (2005, June). La gestión del conocimiento: herramienta gerencial para las organizaciones de hoy., *Revista AIBDA. Volumen XXVI No.*
- Periódico Granma. (La Habana). (1996, diciembre 6). Documento del 5to Pleno del Comité Central del PCC.
- Porter, M. (2001). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (Segunda Edición.). México. : Editorial Diana.
- Raúl S. Mantilla Ramírez. (2000). *La empresa y el empresario en Cuba*. La Habana. : Editorial CIABO.

- Renau, J. J., M. M. (1997). *La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management.* (Edición Combinado del libro Alfredo López.). La Habana.
- Robaina Alfonso, Daniel. (2004). CD ROMM: Memorias de Artículos de la IV Conferencia Científica Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública. Procedimiento de diagnóstico para liderar el cambio organizacional. La Habana. GESEMAP.
- Robbins, S. (1997). *La administración en el mundo de hoy.* México. : Pearson Prentice.
- Robbins, Stephen P. (1996). *Administración.* (Quinta Edición.). México.: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, Stephen. (2000). *Comportamiento Organizacional: controversias y aplicaciones.* (Octava edición.). México.: Prentice Hall.
- Rodríguez Domínguez, María del Mar. (1999, octubre). El papel de los sistemas de información interorganizacionales en la cooperación empresarial: el intercambio electrónico de datos. *Revista Alta Dirección. (España).* 207, 29 – 44.
- Ronda Pupo G. (2002). *Modelo de dirección estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto económico cubano.* Tesis de Doctorado.
- Santesmases Mestre, Miguel. (1999). *Marketing: conceptos y estrategias.* (Cuarta Edición.). Madrid.: Editorial Pirámides.
- Schein, Edgar. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica.* : Plaza & Janes editores S.A.
- Scholes., J. G. (2001). *K Dirección Estratégica.* (Quinta Edición.). Madrid.: Prentice Hall.
- Senge, P. (2000). *La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje.* Bogotá. : Norma.
- Senge, Peter M. (1996). : *La Quinta Disciplina, El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje; Traducción Carlos Gardini.* Buenos Aires, Argentina. : Ediciones Juan Granica S.A.
- Serna Gómez, Humberto. (2002). *Gerencia estratégica.* Colombia. : Editorial 3R. Panamericana.
- Serra, Roberto. (1994). *Re-estructurando empresas: las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo.* Buenos Aires. : Editorial Macchi.

- Sherwood, J. (1988). *Creating work cultures with competitive advantage*.
- Smith D. (1996). *El cambio está en tus manos*. : Editorial Prentice Hall.
- Sonia Alemany Ramos., R. O. (1998, September). Dirección por objetivos, partes débiles en exigencias a los dirigentes e hipótesis sobre el éxito y el fracaso. Compendio de artículos. MES.
- Steib N. (1996). *¿Tiene su empresa capacidad para aprender de forma continua?* (Harvard Deusto Bussiness R.). España. : Ed. Deusto S.A.
- Stewart, J. (1992). *Gerencia para el cambio. Planeación, entrenamiento y desarrollo*. Bogotá. : Ed. Legis.
- Stoner, James A. (1995). *Administración*. (5º ed.). La Habana. : Ed. ENPES.
- Strategor Estrategia, estructura, decisión e identidad, Barcelona*. (1995). Barcelona. : Ed. Masson, S.A.
- Suárez F Fernando. (2004, Chile). La competitividad de las empresas: Evolución, imperativos estratégicos y características de la organización exitosa de hoy.
- Theodore P., D. J. (2003, July 1). Stank How to Master Cross-Enterprise CollaborationBy, Supply Chain Management Review. Retrieved from Disponible.<http://www.highbeam.com/doc/1G1:105768333>.
- Urquiola Sánchez, O. (2004a). CD-ROOM: En: Memorias del VIII Evento de Logística y Marketing en Cuba. Pinar del Río. El cambio en la gestión de los sistemas logísticos en Cienfuegos.
- Urquiola Sánchez, O. (2004b). CD-ROOM En: Memorias de la IV Conferencia Científica Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública. El cambio en la gestión de los sistemas logísticos en Cienfuegos. La Habana.
- Vázquez Hernández T. (2007). *Planeación Estratégica de la Refinería de Petróleo Camilo Cienfuegos*. Tesis para optar por el título académico de Maestría en Dirección., Universidad de Cienfuegos Carlos R. Rodríguez.
- Weirrich., K. H. (1994). *Administración. Una perspectiva global*. (Décima Edición.). México.: Mc Graw Hill.

Zulueta Torres, O. (n.d.). *Planeación Estratégica de la Central Termoeléctrica Carlos M. de Céspedes*.

Tesis para optar por el título académico de Maestría en Dirección., Universidad de Cienfuegos

Carlos R. Rodríguez.

## Anexos

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

CATEGORÍA	FORMAS QUE ADOPTA	CARACTERÍSTICAS
<b>Profundidad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementales</li> <li>2. Transformacionales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los incrementales son los más frecuentes y son los 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 despliegan sostenidos 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.</li> <li>2. Los transformacionales se producen generalmente en momentos de crisis y pueden ser motivados bien porque la organización enfrenta trascendentales 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. Resultan ser menos frecuentes estos cambios y por sus características implican cambios importantes en la estrategia, transforma la estructura, sistemas, procesos y paradigmas de comportamiento de la organización, presentándose de forma abrupta, por lo que resultan traumático y provocan mucha resistencia.</li> </ol>
<b>Nivel</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estratégico</li> <li>2. Operativo</li> <li>3. Individual</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se relacionan con los cambios en la reformulación de la visión y misión de la organización como una respuesta a los acontecimientos del entorno.</li> <li>2. 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.</li> <li>3. 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.</li> </ol>
<b>Magnitud</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Corto Plazo</li> <li>2. Mediano plazo</li> <li>3. Largo plazo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambios que ocurren en el nivel individual en cuanto a la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.</li> <li>2. Estos suceden a nivel de grupo que incluye nuevos hábitos, actitudes, comportamientos grupales.</li> <li>3. Cambios que ocurren a nivel organizacional, que incluye nuevos comportamientos, valores, creencias pero de todos los miembros de la organización.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

## **Anexo 2. Valores descritos**

- 1. Lealtad a la Patria, la Revolución y el Socialismo:** Es este el principio fundamental que nos caracteriza. Defender la Revolución y sus conquistas es la máxima responsabilidad y está presente en cada misión o tarea que realicemos. Son pilares de este principio la sensibilidad revolucionaria y el humanismo que caracteriza la ética de los trabajadores de la empresa MCV Servicios S. A Cienfuegos.
- 2. Disciplina, respeto a la ley, reglamentaciones y normas técnicas:** la naturaleza de las tareas que acometemos y nuestra alta responsabilidad ante la sociedad, agravan las consecuencias que pueden derivarse de un mal trabajo, por lo que se requiere reforzar el cumplimiento estricto de los procesos, normas, procedimientos e indicadores del servicio y la exigencia permanente.
- 3. Integridad, honradez y honestidad:** no aceptar la mentira, ni ocultar lo mal hecho, no permitir la indolencia y el maltrato a los demás y otras prácticas ajenas a nuestro sistema social. Es también utilizar los recursos, instalaciones e información asociados al trabajo que realizamos, sólo para cumplir las tareas y objetivos por lo que respondemos.
- 4. Consagración y amor al trabajo y a la especialidad:** nos sentimos comprometidos con los objetivos con todas las fuerzas y responsabilidad a la tarea que se acometa, siendo exigente con uno mismo en el cumplimiento de nuestros deberes. Estamos dispuestos a trabajar sin limitaciones en situaciones excepcionales cumpliendo diariamente la tarea encomendada con un alto sentido del deber.
- 5. Profesionalidad:** aplicamos los conocimientos con creatividad dando respuesta científica a cada tarea o misión asignada, sin improvisaciones, con más planificación y organización del trabajo. Forma parte de este valor, sobre todo en los trabajadores que atienden directamente a los clientes, la educación formal y el cuidado de la presencia personal. La superación continua es una premisa, teniendo en cuenta que sólo superándonos y actualizando los conocimientos estaremos en condiciones de alcanzar mayores logros.
- 6. Creatividad e iniciativa:** alentamos el espíritu innovador, el deseo de aportar nuevas ideas para perfeccionar el trabajo, creando un ambiente favorable que propicie que las ideas se expresen, dándole cauce a los proyectos valiosos y oportunos para mejorar los servicios, estamos prestos a proponer mejoras, soluciones o cambios, adelantarnos en la aplicación de nuevos métodos, que representen un aporte al desarrollo y crecimiento de nuestra organización y la sociedad.
- 7. Sentido de pertenencia:** la identidad de los trabajadores de MCV Servicios S. A Cienfuegos se caracteriza por aglutinar fuerzas, demostrándolo claramente en los programas de la Revolución. Este espíritu alienta cada proyecto, que todos deseamos triunfar sin olvidar la colaboración, sintiéndonos parte de un todo. La sencillez, la solidaridad y el compañerismo, lo cultivamos como base de ese propósito, porque también está sustentado técnicamente en la concepción sistémica de nuestros servicios.

### Anexo 3. Despliegue de las etapas del procedimiento para el cambio

ETAPAS	OBJETIVOS	PASOS	ACCIONES		
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 eficiente y eficaz	1.1 Formar equipos de trabajo y definir sus responsabilidades	1.1.1 Formar el equipo para liderar el cambio		
		1.2 Diagnóstico de la situación inicial	1.2.1 Aplicar la lista de chequeo		
			1.2.2 Establecer el estado actual y el estado deseado		
			1.2.3 Elaborar la gráfica del Radar		
			1.2.4 Diseñar estrategias		
		1.3 Aprobar procesos claves	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 a 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 Desarrollar talleres 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 equipo				
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 resultado	3.1.1 Definir lista de indicadores
		3.2 Diseñar sistema de evaluación	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	3.4.1 Aplicar el cuestionario sobre retroalimentación		

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

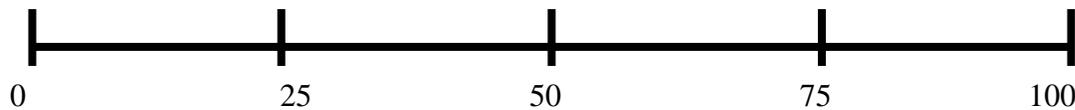
## Anexo 4. Lista de Chequeo (se presenta una síntesis del original)

### 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 a100, marque el punto específico dentro de esos intervalos.

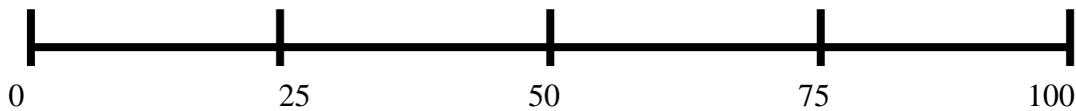
#### VARIABLES RELACIONADAS CON EL ENTORNO

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?



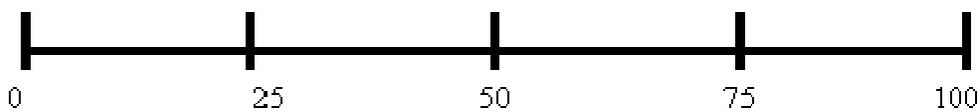
0	25	50	75	100
No, muy superficial.	Recoge e incluye información parcial de la mayoría de los factores más relevantes.	Recoge e incluye completa información de todos los factores relevantes.	Sistemáticamente recogida e inclusión de la información completa de todos los factores relevantes.	Inclusión completa,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

### 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 a100, marque el punto específico dentro de esos intervalos.

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

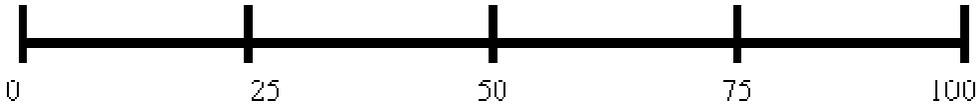
1. ¿Existe en la organización el trabajo en equipo como una condición vital para el cambio, el cual esté orientado a los resultados esperados?



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?



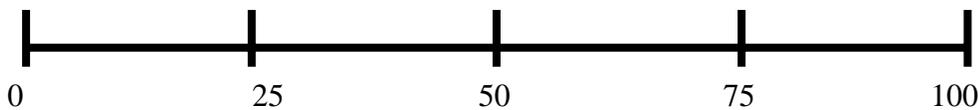
0	25	50	75	100
No, de forma en general.	Equipos de mejora con poca proyección los procesos claves de la organización.	Equipos de mejora con poca proyección en los procesos funcionales de la organización.	Equipos de mejora orientada a todas las áreas de la organización y sin integración.	Equipos de mejora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

### 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 si su empresa se encuentra desde 0 hasta 25 ó está desde 25 hasta 50 ó en 50 hasta 75 ó no llega a100, marque el punto específico dentro de esos intervalos.

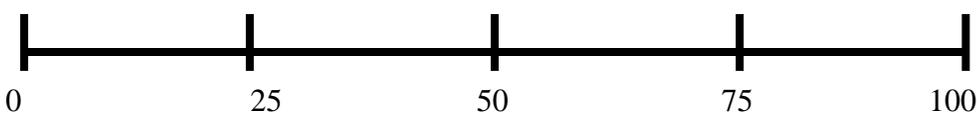
#### VARIABLES RELACIONADAS CON IMPLANTACIÓN

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.

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

## Anexo 5. Escala para establecer el estado actual y deseado por los directivos

Escala para valorar la Lista de Chequeo por los directivos					
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
<b>Estratégico</b>	Entorno
	Equipo de cambio
	Trabajadores involucrados en el cambio
	Rumbo estratégico
	Resultados medibles
<b>Táctico</b>	Equipos de mejoras funcionales y de procesos claves
	Diagnóstico y soluciones de los procesos funcionales y claves
	Programa de implantación de las soluciones
<b>Operativo</b>	Implantación
	Supervisión y ajuste

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

## Anexo 6. Criterios para la selección de procesos claves

<p>Una vez listados los procesos de la organización se someterán al análisis para su selección considerando los criterios que a continuación se presentan.</p> <p>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 200 se seleccionan como claves para la organización.</p>
<b>Criterios de Selección</b>
<p><b>Impacto del proceso:</b> 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.</p> <p><b>Efecto en el cliente:</b> 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.</p> <p><b>Susceptibilidad al cambio:</b> Expresa la capacidad del proceso para asumir los cambios.</p>

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

**Anexo 7. 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	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											
Gestión de venta											
Gestión de los servicios											

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

## Anexo 8. Autoevaluación del sistema de valores

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

Fuente: [ Rodríguez O.]

## Anexo 9. 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
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
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

Fuente: Adaptación de Cane S. (1998). *Cómo triunfar a través de las personas*. Colombia.: Ediciones Mc Graw Hill.

## Anexo10. Guía para la entrevista grupal a trabajadores y directivos en la etapa final

<b>1. Datos generales</b>
1.1. Nombre 1.2. Puesto y áreas de trabajo
<b>2. Evaluación sobre el proceso de aprendizaje para el cambio y su impacto en los resultados.</b>
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.
<b>3. Preocupaciones y sugerencias</b>
3.1. Sobre el proceso de cambio 3.2. Sobre el proceso de capacitación para el cambio

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

## Anexo11. Cuestionario de retroalimentación sobre la gestión del cambio

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

Gestión del Cambio					
Criterios	1	2	3	4	5
<p><b>Sobre el proyecto de cambio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe claridad acerca del cambio que se desarrolla en la organización.</li> <li>• El proyecto de cambio es el fundamento de los planes de la organización.</li> <li>• Participa en la elaboración de los proyectos y objetivos de cambio.</li> <li>• Conoce el impacto del proyecto de cambio en el futuro de la organización.</li> <li>• Considera la estrategia de cambio los intereses de los clientes principales.</li> <li>• Considera la estrategia de cambio los intereses de suministradores claves.</li> </ul> <p><b>Sobre la capacitación y adiestramiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee los conocimientos y habilidades para tener el éxito durante el cambio.</li> <li>• El adiestramiento especializado en procesos permite el manejo de un lenguaje común a través de técnicas de evaluación y resolución de problemas.</li> <li>• El aprendizaje permite la adopción de una visión compartida y la generación de compromiso con el cambio.</li> <li>• El aprendizaje permite a las personas abandonar prácticas obsoletas y establecer relaciones.</li> <li>• Existen procedimientos formales para asegurar que el aprendizaje durante el transcurso del cambio pueda comunicarse a quienes realizan tareas similares.</li> <li>• Se potencia el desarrollo del liderazgo en cualquier parte o niveles de la organización, tomando como base el conocimiento y el compromiso.</li> </ul> <p><b>Sobre la evaluación y resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Se evalúa sistemáticamente la eficacia de la estrategia y planes de cambio.</li> <li>• Participa en la evaluación y mejora del proceso de cambio.</li> <li>• Se optimizan los tiempos de respuesta en la prestación de servicios y la obtención de resultados.</li> <li>• Existe presencia del trabajo en equipo</li> <li>• Existe un liderazgo en los distintos niveles de la organización.</li> <li>• Se percibe el desarrollo de una nueva cultura organizacional.</li> <li>• Se percibe colaboración entre la organización y sus principales clientes y proveedores.</li> <li>• Se facilita la comunicación en todos los niveles de manera abierta y sincera.</li> </ul>					

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

## Anexo12. Composición del grupo de cambio

Gerente territorial
Jefe departamento técnico
Jefe departamento recambios
Jefe departamento económico
Especialista C ciencias informáticas
Secretaria ejecutiva
Especialista C gestión recursos humanos
Jefe departamento administración
Jefe taller chapa y pintura
Jefe taller mecánica
mecánico A automotor, secretario PCC
Especialista C comercial, sección sindical

Fuente: Elaboración Propia.

## Anexo13. Responsabilidades del equipo de cambio

Equipos	Responsabilidades.
<b>Estratégico</b>	
Consejo de dirección ampliado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precisar y comunicar la visión y objetivos estratégicos a todos los trabajadores.</li> <li>• Determinación de las actividades que influyen en el logro de la visión.</li> <li>• Estimular un contexto propicio para el cambio.</li> <li>• Brindar y proveer un entrenamiento a los trabajadores, estimulando el aprendizaje continuo.</li> <li>• Evaluación de los resultados obtenidos.</li> <li>• Identificación y constante monitoreo de las variables limitantes de las evaluaciones de desempeño.</li> </ul>
<b>Táctico</b>	
Consejo de dirección ampliado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar procesos claves de la agencia.</li> <li>• Estimular un ambiente favorable para el cambio.</li> <li>• Hacer los diagnósticos en los procesos y áreas funcionales.</li> <li>• Presentar proyectos de mejoras al equipo estratégico.</li> <li>• Brindar y proveer un entrenamiento a los trabajadores, estimulando el aprendizaje continuo.</li> <li>• Valoración de las interrelaciones entre los procesos internos y externos.</li> <li>• Evaluación del impacto del cambio.</li> <li>• Diseño e implantación de los sistemas de evaluación y retroalimentación.</li> </ul>
<b>Operativo</b>	
Consejo de dirección ampliado y trabajadores involucrados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y dirigir las actividades de los procesos y áreas funcionales.</li> <li>• Trabajar en la elaboración y puesta en marcha de los proyectos de mejora de los procesos y áreas funcionales</li> <li>• Establecimiento y ampliación de las condiciones necesarias para el cambio.</li> <li>• Definir indicadores de avance y analizar sus desviaciones.</li> <li>• Proporcionar un entrenamiento a los trabajadores, estimulando el aprendizaje continuo.</li> <li>• Diseñar sistema de relaciones y comunicaciones.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

**Anexo 14. Resultados de la Lista de Chequeo. Tablas 14.1 y 2 Votación por directivos**

**NIVEL ESTRATÉGICO**

Preguntas	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4	Directivo 5	Directivo 6	Directivo 7	Directivo 8	Directivo 9	Directivo 10	Directivo 11	Directivo 12	Media.
1.1	50	75	25	25	40	50	25	50	50	50	50	50	45
1.2	40	50	25	50	50	50	25	25	25	25	75	75	39
1.3	30	50	0	25	50	50	25	50	50	25	50	50	38
1.4	20	50	25	25	50	75	25	75	25	25	75	75	37
1.5	20	60	50	50	50	25	25	25	50	50	25	50	40
1.6	40	50	50	50	25	25	0	25	25	50	50	75	37
1.7	60	50	25	25	25	25	25	25	75	25	25	25	34
1.8	80	80	75	75	75	75	25	50	25	75	50	50	61
1.9	70	90	75	75	50	50	50	75	75	75	25	50	63
1.1	50	65	75	75	75	75	25	50	50	50	75	75	62
1.11	30	70	75	75	50	30	25	50	75	50	50	75	55

**NIVEL TÁCTICO**

Preguntas	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4	Directivo 5	Directivo 6	Directivo 7	Directivo 8	Directivo 9	Directivo 10	Directivo 11	Directivo 12	Media
2.1	90	60	100	100	50	75	50	50	50	75	50	75	69
2.2	80	80	75	75	50	75	25	50	50	25	50	75	59
2.3	60	50	100	100	50	75	25	50	50	50	50	50	59
2.4	70	50	100	100	75	75	50	75	75	75	75	75	75
2.5	75	60	100	100	50	25	25	25	50	50	50	50	55
2.6	60	40	50	50	50	50	0	25	50	25	50	75	44
2.7	60	60	50	50	50	50	25	50	50	25	50	25	45
2.8	40	60	100	100	50	50	25	50	50	75	50	75	60
2.9	80	60	100	100	50	50	50	75	75	50	50	50	66
2.1	60	50	100	100	50	75	25	50	50	50	50	50	59

**Anexo 14. Resultados de la Lista de Chequeo. Tablas 14.3 Votación por directivos (continuación)**

**NIVEL OPERATIVO**

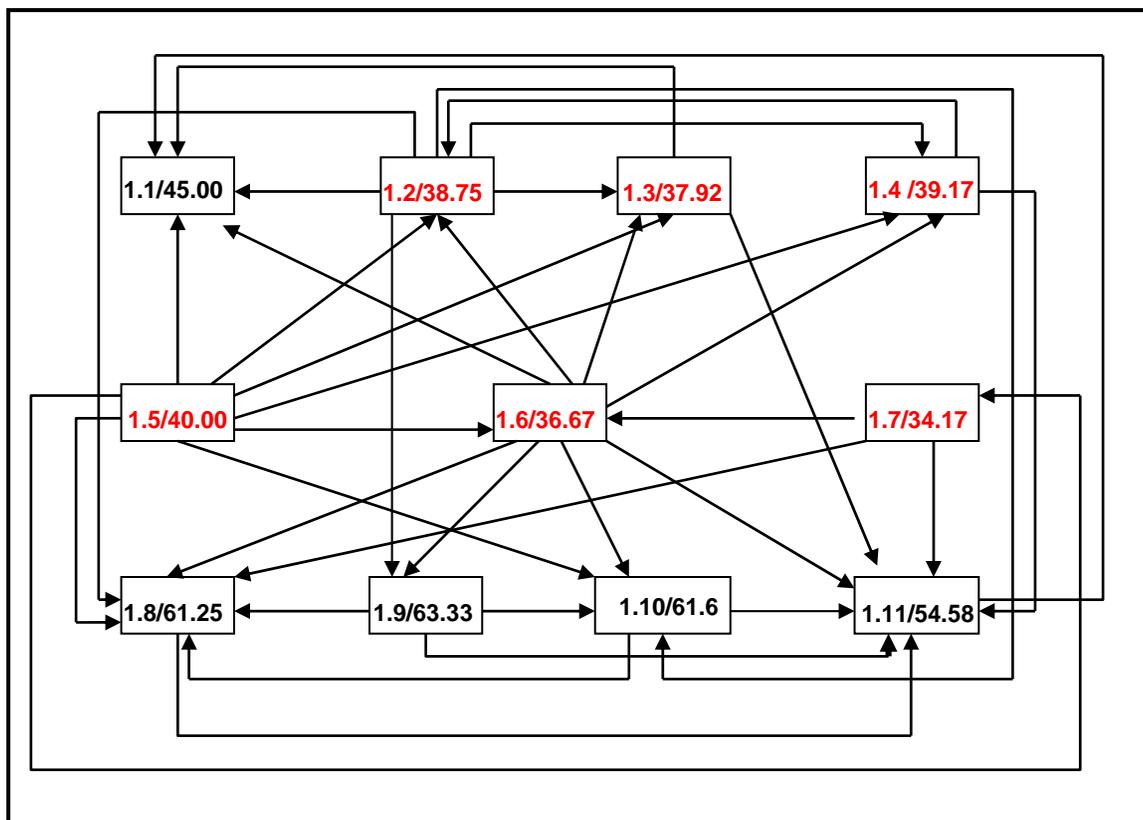
Preguntas	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4	Directivo 5	Directivo 6	Directivo 7	Directivo 8	Directivo 9	Directivo 10	Directivo 11	Directivo 12	Media.
1.1	70	70	25	25	50	50	25	25	25	25	50	25	39
1.2	90	80	50	50	75	75	0	25	25	50	50	50	52
1.3	40	50	75	75	50	75	0	50	50	50	50	50	51
1.4	70	50	75	75	50	75	25	50	50	50	75	75	60
1.5	80	90	75	75	50	75	25	50	50	75	50	50	62
1.6	30	70	75	75	75	75	25	50	50	75	50	75	60
1.7	50	50	50	50	75	75	25	50	75	50	75	50	56
1.8	25	50	75	75	50	75	25	50	25	50	50	50	50
1.9	50	50	50	50	75	75	25	50	75	50	25	50	52
1.1	25	75	50	50	50	50	25	50	50	50	75	50	50
1.11	50	60	75	75	50	75	25	50	75	75	50	75	61

Fuente: Elaboración propia, a partir de Alfonso Daniel, P. A. (2003). Procedimiento Metodológico de la gestión Integral del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial. ISPJAE, Ciudad de La Habana.

## Anexo15. Diagrama de relaciones ponderadas

### Nivel Estratégico

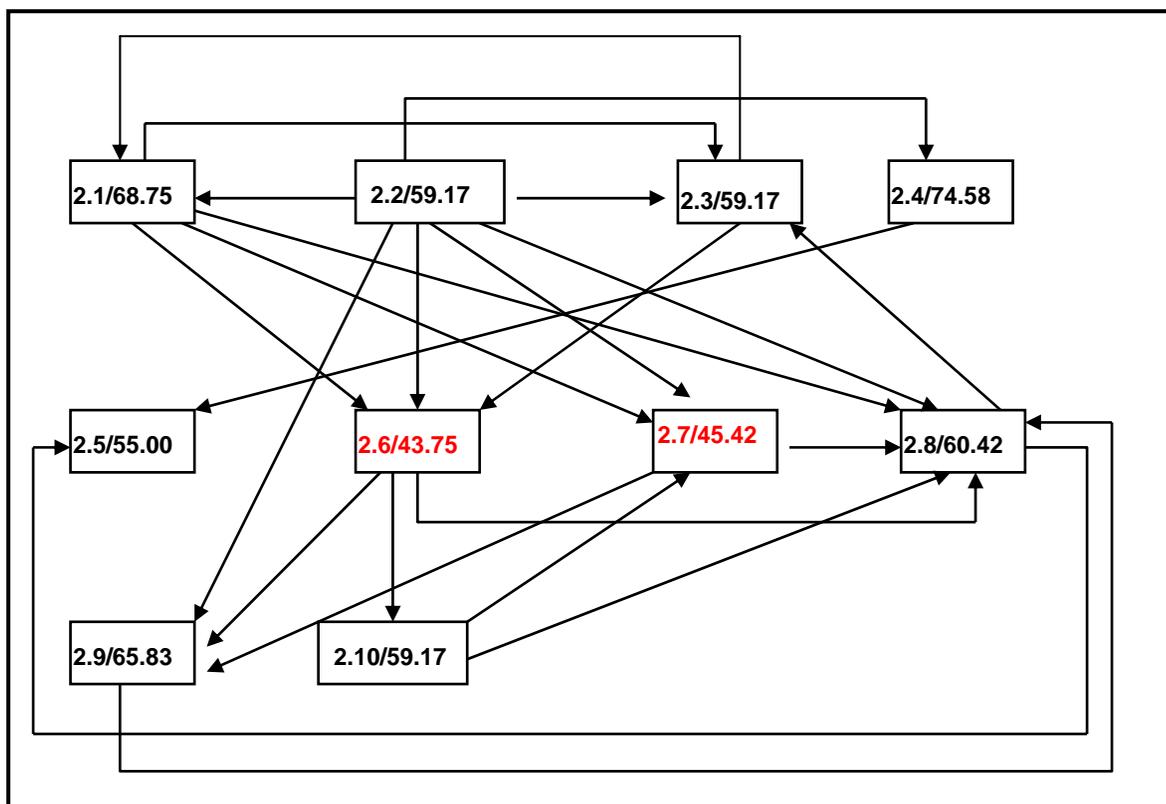
Variables del Nivel Estratégico		
Variabes	Descripción	Desempeño
1.1	Comprensión y satisface necesidades del cliente	45,00
1.2	Política y estrategia incluye estudio de mercado	38,75
1.3	Política y estrategia incluye necesidades de clientes	37,92
1.4	Política y estrategia incluye necesidades de proveedores	39,17
1.5	Concepción de la necesidad de cambio	40,00
1.6	Interiorización de los líderes necesidad del cambio	36,67
1.7	Comunicación lideres misión, visión	34,17
1.8	Fomento participación en el cambio	61,25
1.9	Planes de formación en función del cambio	63,33
1.10	Desarrollo directivos misión, visión	61,67
1.11	Misión, visión transformada en objetivos medibles	54,58



## Anexo15. Diagrama de relaciones ponderadas (continuación)

### Nivel Táctico

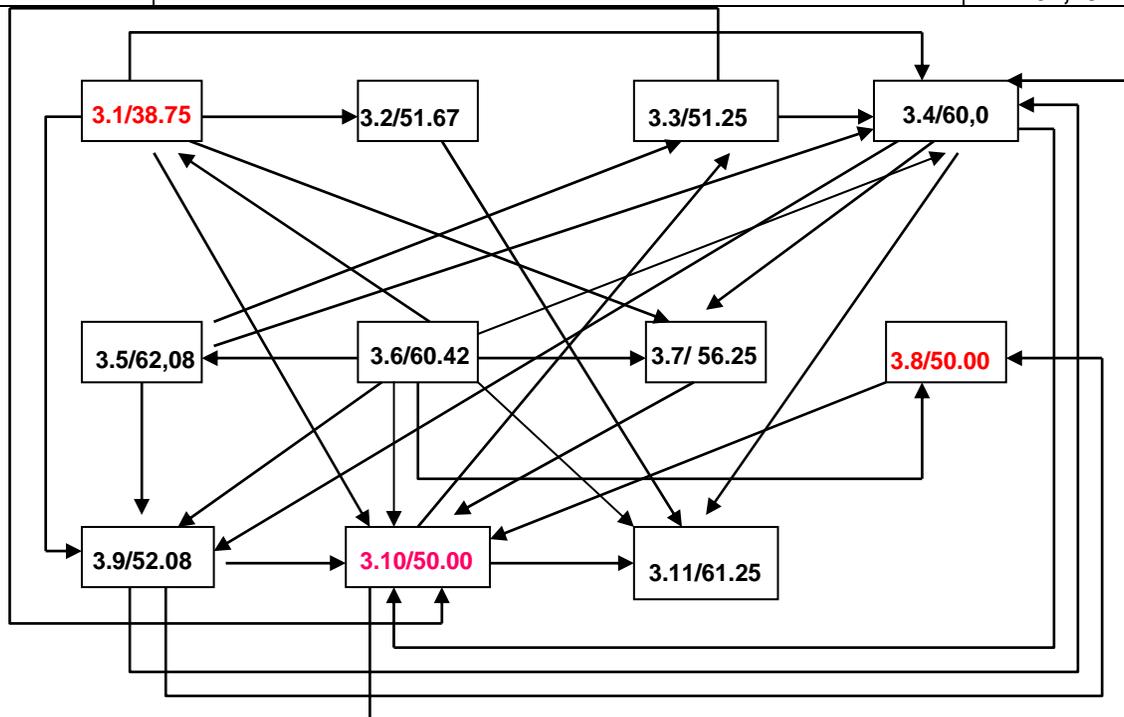
Variables del Nivel Táctico		
Variables	Descripción	Desempeño
2.1	Organización trabajo en equipos	68,75
2.2	Equipos de mejoras procesos	59,17
2.3	Objetivos de cambio expresados en resultados concretos	59,17
2.4	Objetivos estratégicos reflejados en planes anuales	74,58
2.5	Equipos que trabajan en torno a soluciones	55,00
2.6	Gestión del cambio en el mejoramiento	43,75
2.7	Sistema de retroalimentación	45,42
2.8	Diagnostico de los problemas	60,42
2.9	Proyectos de mejora de forma coherente e integrada en función de los clientes	65,83
2.10	Equipos vínculos íter organizacionales con clientes y proveedores	59,17



## Anexo15. Diagrama de relaciones ponderadas (continuación)

### Nivel Operativo

Variables del Nivel Operativo		
Variabes	Descripción	Desempeño
3.1	Evaluación resultados obtenidos	<b>38,75</b>
3.2	Reconocimientos de éxitos	51,67
3.3	Identificación procesos claves	51,25
3.4	Procedimientos revisión y medición	60,00
3.5	Canales de comunicación	62,08
3.6	Sistema de programación y control	60,42
3.7	Proceso formal de revisión estrategia	56,25
3.8	Coherencia misión, visión /expectativas grupos de interés	<b>50,00</b>
3.9	Medición resultados alcanzados	52,08
3.10	Revisión periódica estrategia	<b>50,00</b>
3.11	Solución problemas mejora continua	61,25



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

## Anexo16. Estrategias para la mejora del desempeño

DIMENSIONES	ESTRATEGIAS PARA REDUCIR LAS BRECHAS DEL DESEMPEÑO
Integración del sistema de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Despliegue estratégico de la misión/visión a través de objetivos y acciones concretas hasta los puestos de trabajo.</li> <li>2. Potenciar programa de comunicación sistemática de la estrategia a todos los niveles.</li> <li>3. 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.</li> <li>4. Facilitar la aplicación de programas que garanticen el rápido aprendizaje de directivos y trabajadores atendiendo a sus necesidades individuales y de la organización.</li> <li>5. Potenciar el desarrollo de equipos que lideren las mejoras de los procesos claves y funcionales sobre la base del liderazgo ubicuo.</li> <li>6. Promover el desarrollo de encuentros grupales que faciliten el entrenamiento, desarrollo personal y el compartir habilidades.</li> <li>7. Establecer sistema de retroalimentación integral que asegure un dominio sobre el proceso de cambio.</li> <li>8. Identificar y analizar los procesos claves en correspondencia con las actividades estratégicas y operativas de la entidad.</li> <li>9. Conformar un sistema de indicadores para medir de manera efectiva los resultados previstos como consecuencia de la implantación de los cambios en los procesos.</li> <li>10. Potenciar el compromiso de la alta dirección en crear y formalizar un proceso revisión periódica de la estrategia en función de los cambios.</li> <li>11. Identificar las personas con posibilidades para el desarrollo del liderazgo y facilitar su desarrollo.</li> <li>12. 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.</li> </ol>

**Fuente: Elaboración propia.**

## Anexo17. Programa de comunicación y despliegue de la estrategia

Actividades	Objetivos	Participantes	Responsables
1. Equipo estratégico presenta la propuesta del proceso de cambio	Discutir y aprobar la propuesta	Consejo de dirección agencia de Cienfuegos	Equipo estratégico
2. Desarrollar talleres de planeación sobre la concepción del cambio	Intercambiar sobre la nueva concepción del cambio que se plantea en la organización	Consejo de dirección agencia de Cienfuegos	Equipo estratégico
3. Desarrollar talleres de planeación	Proporcionar elementos para clarificar e incorporar los nuevos conceptos a la estrategia organizacional.	Consejo de dirección agencia de Cienfuegos y trabajadores involucrados	Equipo estratégico
4. Ajuste de la estrategia	Lograr que la agencia de Cienfuegos posea su estrategia desagregada de la estrategia general	Consejo de dirección agencia de Cienfuegos	Equipo estratégico
5. Aprobación de la estrategia general en el Consejo de Dirección	Negociar y aprobar la estrategia de la organización	Consejo de dirección	Equipo estratégico
6. Negociar y buscar compromiso de los trabajadores implicados con la estrategia	Lograr el compromiso de los implicados con los objetivos y estrategias	Trabajadores implicados	Equipo estratégico
7. Incorporar al plan anual de la organización los objetivos y estrategias	Desplegar la estrategia hacia las diferentes áreas funcionales y procesos claves	Consejo de dirección	Equipo estratégico
8. Integrar a los objetivos individuales de los implicados los aspectos concernientes a la estrategia según corresponda	Convertir los objetivos en tareas del día a día	Todos los implicados	Equipo estratégico
9. Elaborar póster, plegables, materiales impresos con los principales aspectos de la estrategia	Divulgar y comunicar la estrategia a todos los niveles	Consejo de dirección y departamento de informática	Equipo estratégico

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo18. Resultados Matriz objetivos /impacto en el proceso /repercusión en el cliente /susceptibilidad al cambio**

<b>OBJETIVOS</b> 1. Introducción, adecuación y asimilación de los cambios organizativos y procedimentales que se indiquen por los órganos rectores como consecuencia de la restructuración empresarial de MCV Servicios S. A como sociedad mercantil 100% cubano. 2. Mantenimiento y desarrollo del nivel actual de responsabilidad social con el país y de los valores ético-profesionales.	Alto=5 puntos. Medio= 3 puntos. Bajo=1 punto.					
	Objetivo 1	Objetivo 2	Impacto en el proceso	Repercusión en el cliente	Susceptibilidad del cambio	Total
Gestión de la Demanda	4	4	8	4	4	177
Desarrollar y gestionar el Personal	4	4	8	4	4	205
Gestión de la Información	3	4	7	4	3	168
Gestión Estratégica	4	4	8	4	4	207
Gestión del Inventario	4	4	8	4	4	171
Gestión de la Calidad	4	4	8	4	4	193
Satisfacción del Cliente	5	5	10	5	5	<b>222</b>
Gestión de Recursos Financieros	4	4	8	4	4	177
Gestión de Pedidos	4	4	8	4	4	178
Gestión del conocimiento	4	4	8	4	4	180
Gestión de venta	5	4	9	5	5	<b>215</b>
Gestión de servicios	4	5	9	5	5	<b>219</b>

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

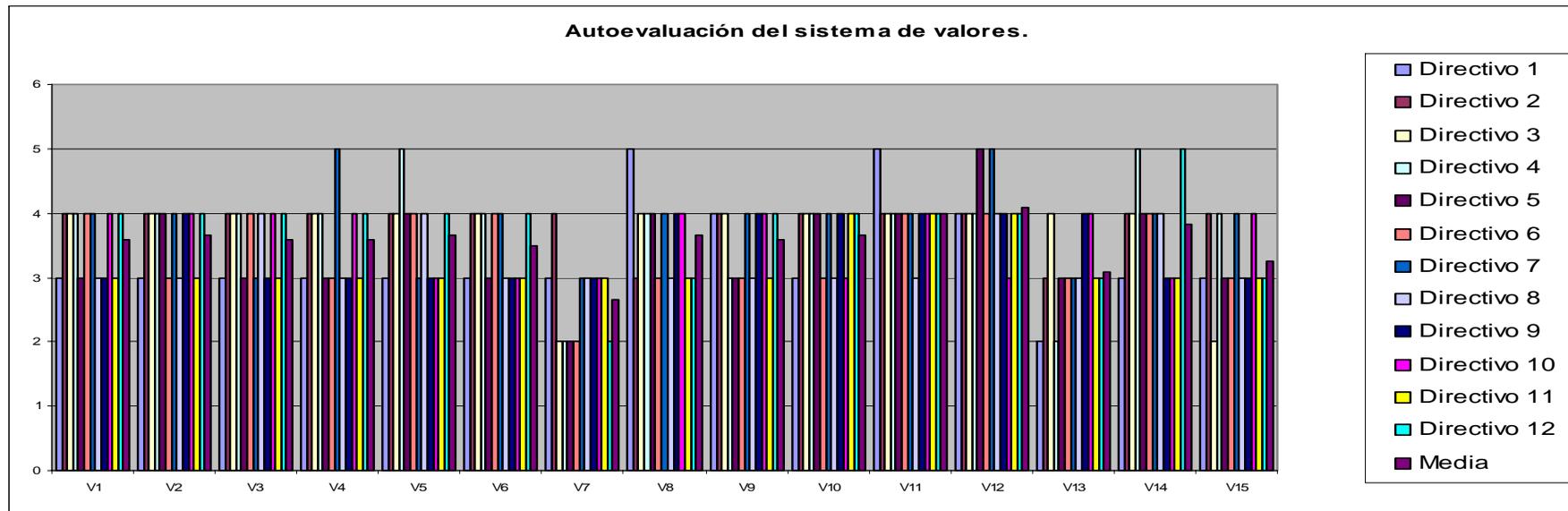
**Anexo19. Aspectos considerados en el sistema de información y comunicaciones**

Información	Compartida
<b>Planeación Estratégica de la empresa</b>	
Misión, visión, valores, objetivos y estrategias	Todos los miembros de la organización, proveedores y clientes.
Indicadores de desempeño de la empresa	Todos los miembros de la organización.
Programas de capacitación	Todos los miembros de la organización.
<b>Satisfacción del cliente</b>	
Quejas de los clientes	Gerente, departamento de servicios, de ventas y clientes.
Cumplimiento de las ventas y servicios a los clientes	Gerente, departamento de servicios, de ventas, economía y clientes.
<b>Gestión de servicios</b>	
Incumplimientos en los servicios de reparación y mantenimiento de los vehículos.	Gerente, Jefe departamento de servicios, jefes de talleres, clientes y trabajadores.
<b>Gestión de venta</b>	
Rotación del inventario	Departamento de servicios, de ventas, proveedores y trabajadores.
Manejo del nivel de existencia de productos ociosos y lento movimiento	Departamento de servicios, de ventas y trabajadores.

Fuente: Elaboración Propia.

**Anexo 20. Autoevaluación del sistema de valores a inicios del proceso**

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15
Directivo 1	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	5	4	2	3	3
Directivo 2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
Directivo 3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2
Directivo 4	4	4	4	4	5	4	2	4	3	4	4	4	2	5	4
Directivo 5	3	4	3	3	4	3	2	4	3	4	4	5	3	4	3
Directivo 6	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3
Directivo 7	4	4	3	5	3	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4
Directivo 8	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
Directivo 9	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
Directivo 10	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4
Directivo 11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
Directivo 12	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	5	3
Media	3.58	3.66	3.58	3.58	3.66	3.5	2.66	3.66	3.58	3.66	4	4.08	3.08	3.83	3.25



Fuente: Elaboración propia, a partir de Rodríguez O.

## Anexo 21. Resumen escala de disposición para el cambio para directivos

Pregunta	Escala en Porcentaje				
	1= Estoy muy en desacuerdo 5= Estoy muy de acuerdo				
	1	2	3	4	5
1. Familiar- desconocido	8	17	33	25	17
2. Volverse atrás	8	33	25	17	17
3. Mantenerse firme				83	17
4. Comenzar el día	25	25	42	8	
5. Abierto al aprendizaje				8	92
6. Encontrar manera que resulte				25	75
7. Respuestas no claras		8	17	58	17
8. Establecer rutinas	50	50			
9. Hacer funcionar			25	33	42
10. Algo no sale bien		25	25	17	33
11. Difícil no hacer nada				42	58
12. Puede marchar mal		33	50		17
13. Soluciones inesperadas			50	25	25
14. Aprender sobre marcha			17	33	50
15. Cauteloso nuevas ideas			42	33	25
16. Cumplir expectativas			50	25	25
17. No cambiar fácilmente			17	33	50
18. Exigir al máximo				33	67
19. Primer impulso		25	25	50	
20. Hacer mucho con poco		8	33	42	17
21. Asunto no claro				58	42
22. Resulta antes ensayarlo		58	25	17	
23. Puntos fuertes y débiles				67	33
24. Darse por vencido			17	58	25
25. Inquieto con energía				67	33
26. Rara vez resultan como se quiere	25	50		25	
27. Salir con inteligencia				58	42
28. Cosas inconclusas				50	50
29. Más comodidad que emoción.	33	50	17		

**Anexo 21. 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		17	50	33	
31. Comodidad cambian las reglas	33	42	25		
32. Darse por vencido			42	58	
33. Problemas y oportunidades	42	50		8	
34. Agotar posibilidades				67	33
35. Situaciones con expectativas y metas vagas	25	42	33		

**Fuente: Elaboración propia a partir de adaptación de Cane S. (1998). *Cómo triunfar a través de las personas*. Colombia.: Ediciones Mc Graw Hill.**

## Anexo 22 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. ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo y cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (marque su respuesta con una X).

Responsabilidad	Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre <u>bienes</u>		
Uso de recursos.		
Responsabilidad sobre el tratamiento de información		
Supervisión del trabajo de otras personas		
Manejo de dinero o <u>documentos</u> afines		
Responsabilidad de manejo de información		

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

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

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

Código de importancia para este puesto	
1 : Muy bajo	
2 : Bajo	

3 : Promedio	
4 : Alto	

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

---

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

- Valores
- Conceptos Básicos de Administración
- Estrategia empresarial
- Relaciones Humanas
- Motivación en el trabajo
- Comunicación en el trabajo
- Gestión de Cambio
- Trabajo en equipos
- Liderazgo

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

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

## Anexo 23. Resumen de los resultados de la determinación de las necesidades de capacitación

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

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

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

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

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual	3%	43%	54%
Capacidad de escucha	14%	27%	59%
Rapidez de decisión		49%	51%
Coordinación general	54%	35%	11%
Iniciativa	59%	22%	19%
Creatividad			100%
Capacidad de ajuste al cambio		51%	49%
Trabajo de equipo			100%
Liderazgo	84%		16%
Comunicación interpersonal	57%	8%	35%
Orden y organización	-	78%	22%

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

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

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

Fueron mencionados: gestión del cambio, contabilidad, dirección estratégica, Introducción a Fotong, Kia, Star Diagnosis, Common Rail Direct Injection I (CDI).

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

Los temas que más se señalaron fueron: conceptos básicos de administración, estrategia empresarial, liderazgo, valores, trabajo en equipos, gestión de cambio, comunicación en el trabajo, relaciones humanas y motivación en el trabajo.

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

Atención al cliente; Introducción a las nuevas marcas que se le prestarán servicios: Ssangyong, Daewoo, entre otras; Contabilidad; Economía de almacenes; Logística de almacenes; Informática.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de adaptación de Steib N. (1996). *¿Tiene su empresa capacidad para aprender de forma continua?* (Harvard Deusto Bussiness R.). España.: Ed. Deusto S. A.

## Anexo 24. Programa de capacitación y aprendizaje formación/ acción

<b>Programa de capacitación y aprendizaje</b>
<b>Objetivo general:</b>
Contribuir significativamente al cambio en la organización a partir del desarrollo de nuevos paradigmas y métodos en la gestión.
<b>Programa dirigido a:</b>
Directivos y trabajadores vinculados al proceso de gestión de cambio en MCV Servicios S. A Cienfuegos.
<b>Orientaciones Metodológicas</b>
El Programa está estructurado en dos actividades esenciales: Talleres de sensibilización y cursos de entrenamiento. La concepción de ambas formas considera la utilización de métodos interactivos sobre la base de la participación, experiencias y vivencias de todos los participantes, siendo el debate, el intercambio y el trabajo creativo en equipo sus principales características. Serán discutidos numerosos casos prácticos, así como ejercicios que contribuyan al espíritu práctico, lo que se unirá a la necesaria teoría en una exposición inicial.
<b>Talleres de Sensibilización</b>
Objetivo general: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Brindar una información oportuna y transparente sobre el proceso de cambio y las implicaciones de la implantación del procedimiento para su gestión.</li><li>2. Identificar posibles barreras y temores al cambio para determinar acciones de comunicación y formación para el manejo y asimilación de los cambios a partir de las barreras identificadas.</li></ol>
<b>Cursos de Entrenamiento</b>
Objetivo general: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Desarrollar conocimientos y habilidades en los directivos y trabajadores implicados en la gestión de cambio en MCV Servicios S. A Cienfuegos para la coordinación de todos los procesos en forma de flujo integrado, posibilitando desarrollar el procedimiento de gestión de cambio a partir de transformar sus paradigmas y comportamientos.</li></ol>
<b>Orientaciones Metodológicas</b>
Los cursos de entrenamientos a impartir son: Gestión del cambio, Comportamiento Humano y Dirección Estratégica. Cada uno de los cursos de entrenamientos responde a un objetivo específico el cual se corresponde con las necesidades de capacitación determinadas: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Interpretar la concepción del cambio como proceso para lograr los cambios en las empresas.</li><li>2. Aplicar técnicas de trabajo en grupo que promuevan la comunicación y la motivación que impacten en el liderazgo en los procesos administrativos.</li><li>3. El aprendizaje como forma de cambio de paradigma.</li><li>4. Aplicar la gestión del cambio en la organización de manera eficiente y creativa a través de la integración de los elementos que forman el sistema de empresa.</li><li>5. La dirección estratégica como vía para efectuar el cambio organizacional.</li></ol>

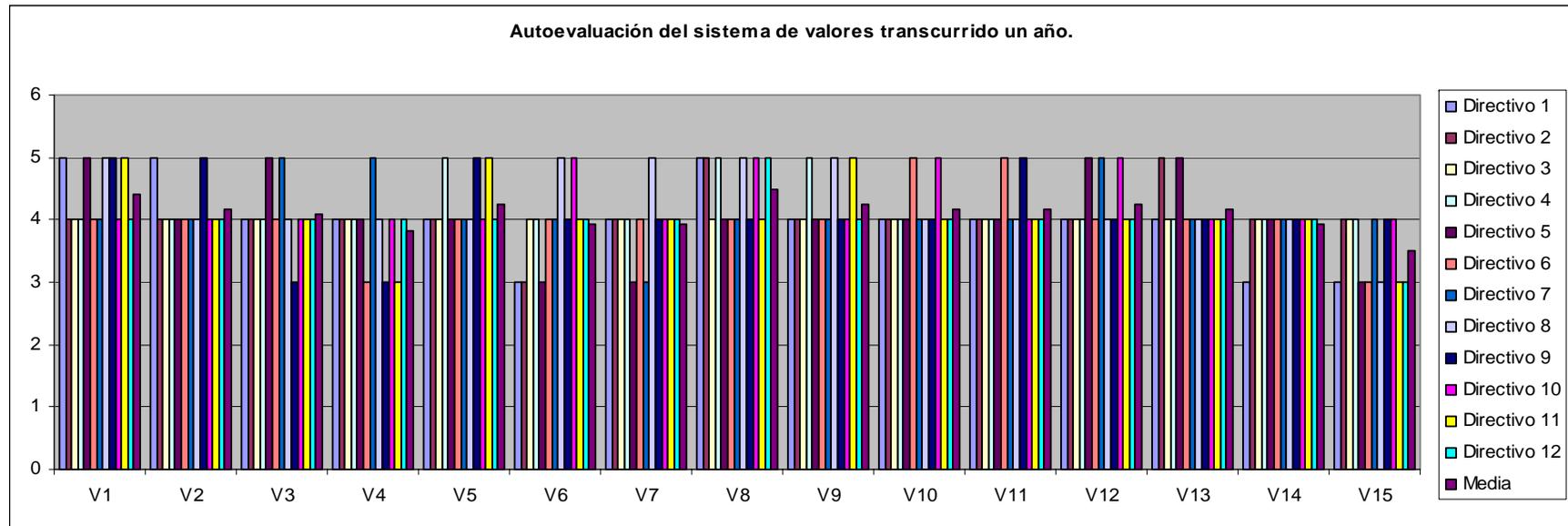
## Anexo 24. Programa de capacitación y aprendizaje formación/ acción (Continuación)

<b>Contenido de los programas</b>
<b>Gestión del cambio</b>
Reformas y transformación para qué. Gestión de los procesos de cambio en las condiciones actuales. El cambio como proceso. El perfeccionamiento empresarial y su papel en las necesidades de entorno y los requerimientos de eficiencia, eficacia y efectividad. Factores y barreras de resistencia al cambio. Cultura y dirección por valores en el proceso de cambio. La dirección estratégica como proceso de cambio planeado. <b>Bibliografía:</b> Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional. 7ma edición. Koontz Harold. 2003. Administración. Décima edición. Ed. Mc Graw Hill México. Stoner, James A. Administración. 5ta edición. Ed. Prentice Hall. México1989. Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Administración. Mc Graw Hill. Colombia. 2000. Codina Alexis. El modelo o teoría del cambio.
<b>Comportamiento Humano</b>
El liderazgo, la comunicación y la motivación dentro del proceso de cambio. <ul style="list-style-type: none"><li>• La motivación. Teorías motivacionales.</li><li>• La comunicación.</li><li>• El liderazgo.</li><li>• La creatividad en el cambio.</li><li>• El aprendizaje y el cambio.</li></ul> <b>Bibliografía:</b> Senge, P. 2000. La danza del cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. Norma. Bogotá. Senge, P Gestión estratégica. 2000. Navegando hacia el cuarto paradigma. Ed. G. Red. Stoner, James A.1989. Administración. 5ta edición. Ed. Prentice Hall. México. Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional. 7ma edición.
<b>Dirección Estratégica</b>
La dirección estratégica y la gestión del cambio. La toma de decisiones: los niveles de decisiones estratégico, táctico y operativo. Fase del proceso estratégico. Valores e identidad. Vigía estratégica. Tendencias actuales. <b>Bibliografía</b> Strategor, Estrategia, estructura, decisión e identidad, Barcelona: ED. Masson, S.A1995. Díaz LLorca Carlos. La dirección por valores. H. Mintzberg y James Brian Quinn.1998. El proceso estratégico: Conceptos Contextos y Casos. Segunda edición. Editorial Prentice Hall.

Fuente: Elaboración propia.

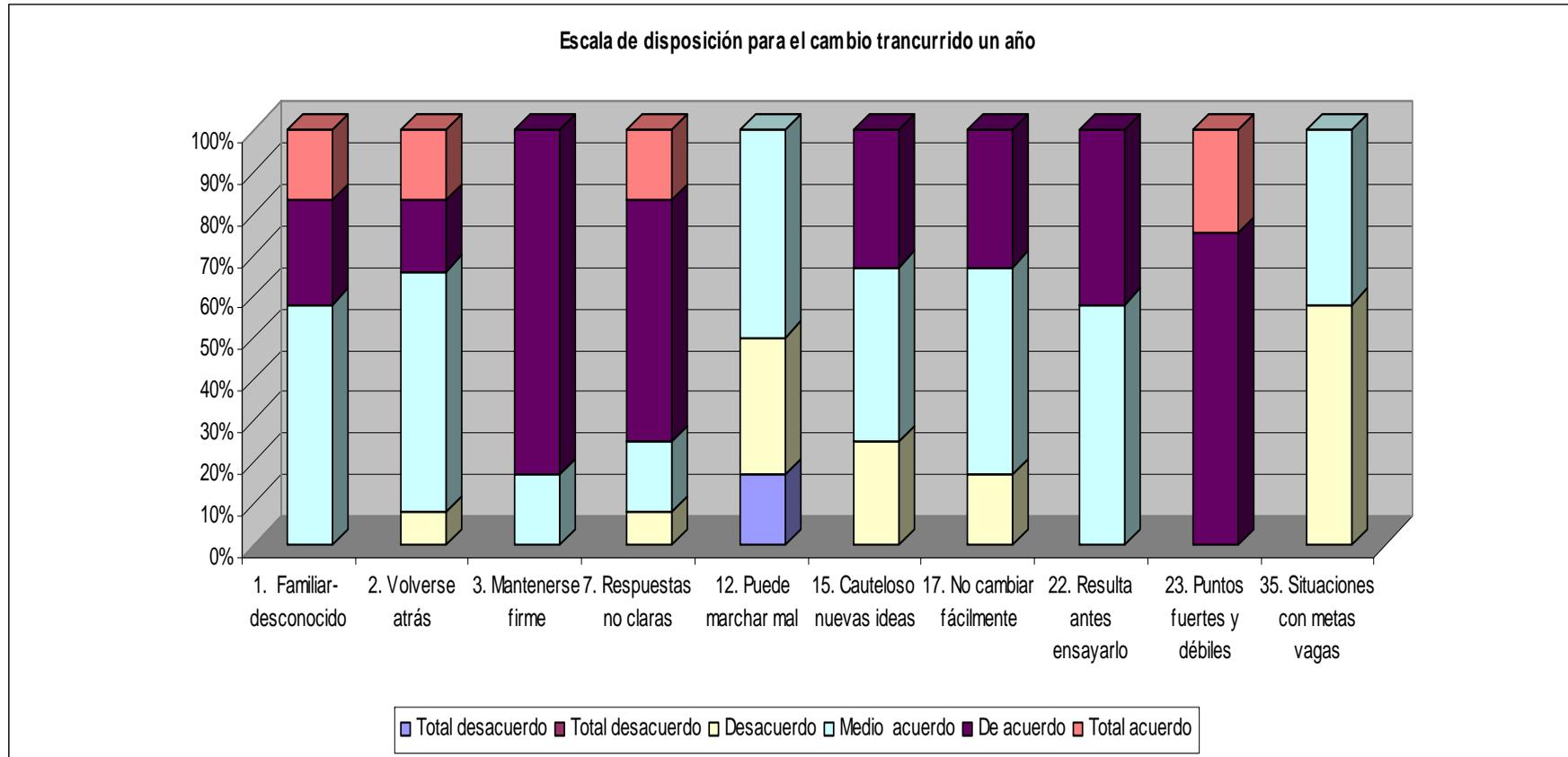
**Anexo 25. Autoevaluación de los valores transcurrido un año después de iniciado el cambio**

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15
Directivo 1	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3
Directivo 2	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4
Directivo 3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Directivo 4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
Directivo 5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	3
Directivo 6	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3
Directivo 7	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4
Directivo 8	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3
Directivo 9	5	5	3	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
Directivo 10	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
Directivo 11	5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3
Directivo 12	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3
<b>Media</b>	<b>4.42</b>	<b>4.167</b>	<b>4.083</b>	<b>3.833</b>	<b>4.25</b>	<b>3.917</b>	<b>3.917</b>	<b>4.5</b>	<b>4.25</b>	<b>4.167</b>	<b>4.167</b>	<b>4.25</b>	<b>4.167</b>	<b>3.917</b>	<b>3.5</b>



Fuente: Elaboración propia, a partir de Rodríguez O.

**Anexo 26. Escala de disposición al cambio de los directivos transcurrido un año de iniciado el cambio**



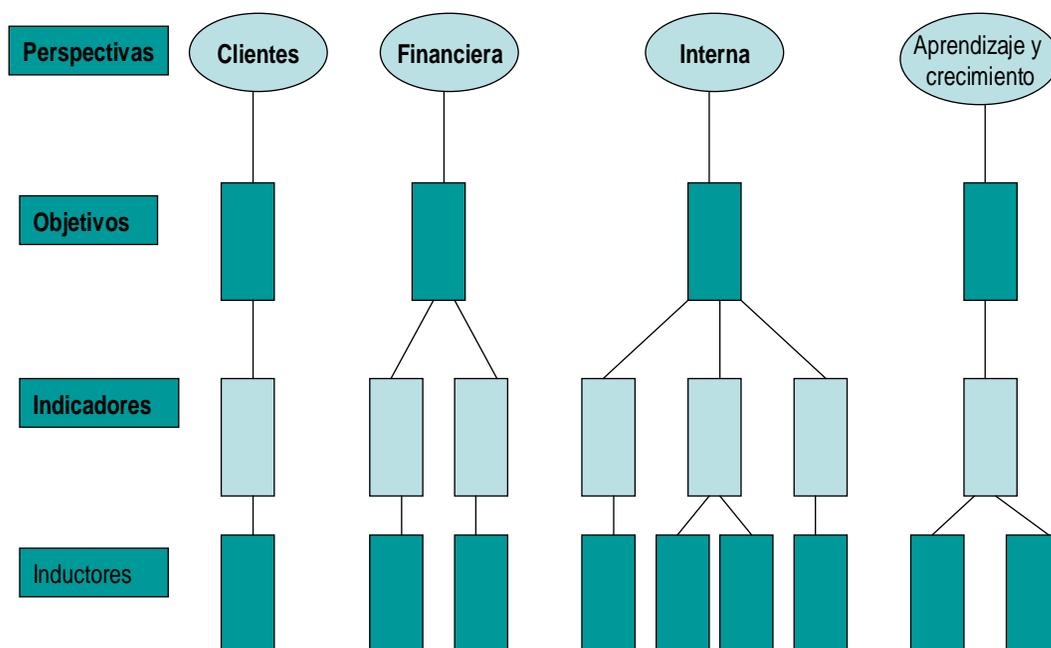
**Fuente: Elaboración propia, a partir de adaptación de Cane S. (1998). *Cómo triunfar a través de las personas*. Colombia.: Ediciones Mc Graw Hill.**

**Anexo 27. Indicadores, inductores de actuación y metas del Cuadro de Mando Integral. Tabla 27.1 Indicadores del CMI**

Perspectiva	Indicadores	Inductores	Metas
<b>1. Clientes</b>	1.1 Cumplimiento de los servicios automotores y ventas comerciales a clientes.	1.1.1 Cantidad de servicios y ventas a los clientes diarias.	Cumplimiento de los servicios: 4 vehículos diarios y del plan mensual de ventas. Excelente: 100%. Bien: 95%. Regular: 90%. Mal: Menos 90%
<b>2. Financiera</b>	2.1 Incremento de las utilidades y la liquidez.	2.1.1 Ampliación de los servicios y mejora de la calidad.	Plan meta: Incremento del 20% Excelente: 20% Bien: 15% Regular: 10% Mal: Menos de 10%
	2.2 Inventario óptimo	2.2.1 Incremento de la calidad y durabilidad de los inventarios	Plan meta: Por mes un 10 %. Excelente: 100%. Bien: 70%. Regular: 30%. Mal: Menos 30%
<b>3. Interna</b>	3.1 Cantidad de trabajadores conectados al sistema informático.	3.1.1 Conectividad interna y con los clientes.	Meta: 100 % de conectividad. Excelente: 100 % Bien: 90 Regular: 80% Mal: Menos del 80%
	3.2 Existencia media de los productos.	3.2.1 Disponibilidad de las piezas, partes y accesorios.	Meta: Excelente 100% Bien: 80% Regular 70% Mal: menos del 70%
		3.2.2 Control sobre destino final de piezas solicitadas en los servicios.	Meta: Excelente 100%, Bien: 80%, Mal: menos del 80%
	3.3 Ciclo de reaprovisionamiento.	3.3.1 Cantidad de días transcurridos entre una entrega a otra.	Plan meta: Ciclo de 15 días Excelente: 50%. Bien: 45% Regular: 40%. Mal: menos del 40%
<b>4. Aprendizaje y crecimiento</b>	4.1 Formación.	4.1.1 Cantidad de trabajadores y directivos que reciben algún tipo de formación.	Plan meta: Se cumple al 100%. Excelente: 80% Bien: 60% Regular: 50% Mal: Menos del 30%
		4.1.2 Estrategias y acciones asociadas a la capacitación recibida.	Plan de Meta: Estrategias y acciones que den respuesta a los problemas reales del cambio.

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 28. Mapa estratégico con relación entre perspectivas, objetivos, indicadores e inductores**



Fuente: Elaboración Propia.

## Anexo 29. Resultados generales del cuestionario de retroalimentación del cambio

### Claridad acerca del cambio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medianamente de acuerdo	9	23.1	24.3	24.3
	De acuerdo	22	56.4	59.5	83.8
	Fuertemente de acuerdo	6	15.4	16.2	100.0
	Total	37	94.9	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.1		
Total		39	100.0		

### Posee conocimientos y habilidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medianamente de acuerdo	13	33.3	35.1	35.1
	De acuerdo	14	35.9	37.8	73.0
	Fuertemente de acuerdo	10	25.6	27.0	100.0
	Total	37	94.9	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.1		
Total		39	100.0		

### Aprendizaje permite establecer relaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	8	20.5	21.6	21.6
	Fuertemente de acuerdo	29	74.4	78.4	100.0
	Total	37	94.9	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.1		
Total		39	100.0		

### Existencia de trabajo en equipos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4 De acuerdo	16	41.0	43.2	43.2
	5	21	53.8	56.8	100.0
	Total	37	94.9	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.1		
Total		39	100.0		

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