

Modelo para la gestión del cambio organizacional

MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Autores:

García Julio Ignacio

Castañeda Oscar Abel

Romero Herrera Edgar

Ferro Mario

Benítez Rodrigo

Maestría en Administración de Organizaciones.

UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA "UNAD"

BOGOTA, D.C. 2012

MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

RESUMEN

El objetivo de este documento es presentar un análisis de la gestión de cambio en las PYMES, teniendo en cuenta el modelo propuesto por Ruiz Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martínez León, I.; Peláez Ibarrondo, J.J., el cual propone la gestión del cambio en dos elementos los intangibles y los tangibles. Donde cada organización debe descubrir sus necesidades de cambio, recordando que afecta la cultura, los sistemas de dirección y el liderazgo, con cada cambio que realice en la fijación de objetivos, medidas de rendimiento, reconocimientos y recompensas para sus empleados, sin olvidar la tecnología.

PALABRAS CLAVES

Pymes, Cambio Organizacional, Organización, Tecnología, Modelo, Gestión, Cultura, Liderazgo, Necesidad.

ABSTRACT

The objective of this document is to present the analysis, taking into account the model proposed by Ruiz Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martinez Leon, I.; Pelaez Ibarrondo, J.J., which is based on the management change of two groups, the intangibles and the tangibles, in which each organization should determine their needs of change, keeping in mind that it affects culture, direction systems and the leadership, with each change made in the set of objectives, performance measurement, recognition and rewards to their employees, not to forget about technology.

KEYWORDS

Smes, Organizational Change, Organization, Technology, Model, Management, Culture, Leadership Requirement.

INTRODUCCIÓN

La necesidad de globalización presente en los mercados actuales se ha convertido en uno de los retos inaplazables para las PYMES que deben sobrevivir y desarrollarse en los contextos en donde actúan; en relación con este hecho se debe reconocer las debilidades y las fortalezas de la PYMES para enfrentar los cambios tecnológicos que se presentan continuamente en el entorno primario y ampliado, y revisar la manera de aprovecharlos eficientemente por bien de las organizaciones en aras de la resolución de sus problemas de competitividad.

Es en el contexto de las PYMES, el ámbito propicio para la implementación de modelos de cambio tecnológicos adecuados a su tamaño, que permitan de manera sistemática y adecuada, lograr la autogestión del crecimiento con miras a lograr la sostenibilidad y competitividad. Se reconoce en este contexto que “el fracaso de los cambios aplicados a las PYMES es debido a la mala gestión del cambio y no a la bondad de la solución técnica aplicada, en donde una de las principales causas es precisamente las pobres habilidades directivas del empresario-propietario” (Gaskill y otros, 1993).

En este sentido el cambio organizacional es descrito como: “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje” (Broks E., 1980).

Desde aquí, el cambio organizacional está enfocado a “lograr el descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores”. (Kurt Lewin, 1947) lo que le permitirá a este tipo de organizaciones caracterizadas por tener un pequeño número de clientes, una estructura pequeña, recursos limitados y constantes cambios estructurales que produce incertidumbre, fomentar la eficiencia y la eficacia en el trabajo cotidiano, promover la competitividad y contribuir al desarrollo económico y social de su entorno.

El modelo de gestión de cambio para las PYMES se basa en un modelo aplicado a Pequeñas y Medianas Empresas españolas fundamentado en el cambio organizacional y justificado en la internacionalización y globalización empresarial, en medio de un mercado altamente competitivo y cambiante. La mayoría de cambios que se producen en las PYMES provienen de cambios en aspectos relacionados con su sistema productivo, debido a la necesidad de una continua adaptación y al objetivo de perdurar en el tiempo y, si es posible, ir creciendo, además en la práctica, los propietarios-directivos de PYMES no presentan todas las habilidades y características que se necesitan para el éxito de un negocio, la mayoría necesitan ayuda y apoyo para sobrevivir (Stokes, 1998).

En el modelo se plantea que los factores del cambio organizacional son aquellos que, por diversas razones, una organización puede detectar la necesidad de cambiar, estos son: factor tecnológico, estructural, de personal y factor cultural. La globalización propia de la sociedad contemporánea donde el poder de los clientes es elevado y la información que se produce es abundante, señala la necesidad de adaptarse al cambio para mejorar continuamente, a través de ajustes en los factores tecnológicos, estructurales, de personal y cultural.

De igual manera se revisa la metodología que permite mantener la relación entre las PYMES y el entorno local, regional y nacional, con una nueva orientación, a partir de una voluntad libre y una decisión autónoma, para la apertura hacia los entornos geopolíticos y socio-culturales, no sólo con el fin de ampliar sus mercados, sino también para generar cambios cualitativos que respondan a innovaciones tecnológicas y sociales, de tal manera que mantengan el equilibrio entre la dinámica interna de las PYMES y la demanda externa de su entorno, de acuerdo a sus necesidades, de esta manera se realiza una revisión de la capacidad y de la gestión del cambio en las organizaciones, realizando una investigación con encuestas directas a Pequeñas y Medianas empresas, para determinar el grado de formalidad en los procesos de cambio.

1. MARCO TEÓRICO

Se revisó un modelo de gestión del cambio para las PYMES españolas basado en el cambio organizacional y justificado en la internacionalización y globalización empresarial, la implantación de una moneda única en Europa, la existencia de consumidores exigentes, una fuerte competencia y el desarrollo de las tecnologías de la información que provocan un mercado altamente competitivo.

Por su parte, las PYMES se caracterizan por tener un pequeño número de clientes, una estructura pequeña, recursos limitados y constantes cambios estructurales que produce incertidumbre. El sector de las PYMES es un sector turbulento que muestra un número considerable de empresas que nacen y crecen y otro tanto de empresas que desaparecen. Los hechos planteados muestran la necesidad de las PYMES de mejorar para sobrevivir en primera instancia y luego crecer. La incorporación de la tecnología es una prioridad para crecer pero también una amenaza para desaparecer del mercado, puesto que un cambio tecnológico impacta a la estructura, al personal y la cultura.

Para entender más sobre el proceso de cambio la teoría de Kurt Lewin, el cual en sus estudios observó que, para lograr cambios efectivos, los individuos se enfrentan con dos grandes obstáculos:

- En primer lugar, no están dispuestos (o no pueden) modificar las conductas arraigadas desde mucho tiempo atrás.
- En segundo lugar, que el cambio suele durar poco tiempo. Tras un breve período de intentar hacer las cosas de forma diferente los individuos, a menudo, vuelven a sus patrones tradicionales de conducta.

Para superar estos obstáculos y lograr cambios efectivos, Lewin propuso un modelo secuencial de tres pasos, o fases, que llamó: descongelamiento, cambio y recongelamiento.

EL DESCONGELAMIENTO

El descongelamiento es necesario para desarraigarse de los comportamientos o prácticas que quieren modificarse. Su objetivo es lograr que, para los individuos, los grupos y la organización resulte muy evidente la necesidad del cambio, para que puedan comprender y aceptar que el cambio debe ocurrir y es posible hacerlo¹[1].

Resumiendo, los tres objetivos principales que deben garantizarse en esta etapa son:

- 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.

EL CAMBIO

Esta etapa comprende los procesos a través de los cuales se aprenden e introducen los nuevos comportamientos. 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. Para que el cambio tenga lugar, no es suficiente que exista una motivación y disposición favorables.²[2]

Se propone dos mecanismos por medio de los cuales la información que recibimos nos permite reestructurar la manera en que percibimos las cosas:

- el primero, es seleccionar un modelo con el cual nos identifiquemos, para utilizarlo como guía u orientación en el proceso de cambio, buscar consultores que apoyen el proceso.
 - el segundo, explorar nuestro propio entorno, para encontrar nuevas posibilidades, es experimentar en el entorno para buscar experiencias que fundamenten los cambios que se proponen.
-

RECONGELAMIENTO

Según experiencias, el cambio puede durar poco si no se logra que los nuevos enfoques y comportamientos se arraiguen en los individuos, los grupos y la organización. Como observó Lewin en sus investigaciones, la gente tiende a reproducir el comportamiento anterior, después de algún tiempo.

El recongelamiento se produce cuando las personas operan el cambio por medio de la experiencia, es decir la repetición del comportamiento, que se convierte en nuevos hábitos. Los subprocesos implicados en esto exigen un ambiente apropiado y favorable (por ejemplo, la aprobación de los directivos principales), y suelen ir acompañados de la elevación de la autoestima de las personas que experimentan el cambio, como sensación de plenitud derivada del cumplimiento de la tarea.

LA TECNOLOGIA, SU INCIDENCIA EN EL CAMBIO

La gran mayoría de la sociedad realiza un uso diario del computador, cuya utilización tiene lugar sobre todo en el hogar y en el centro de trabajo. Efectivamente, podemos deducir, que gran parte del uso tiene un objetivo laboral, más tiempo empleado en el trabajo y parte del dedicado en casa, ya que muchas personas prefieren trabajar en casa. En cuanto al uso de Internet, es más reducido, sobre todo en las PYMES. Diversas investigaciones destacan que las empresas limitan el uso del internet por las siguientes causas:

- Desconocimiento total o parcial de las importantes oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías en general (e Internet en particular)
- Poco apoyo por parte de la dirección.
- Retorno de la inversión poco claro.
- Se subestiman las posibilidades que brinda Internet a la empresa.
- Falta de planificación en el proceso de integración de Internet.
- Falta de personal cualificado para este área.
- No se remodelan los procesos de la empresa para la correcta adecuación del negocio.

- No se tiene como prioritario.
- Falta de metodología en el desarrollo del proyecto en educación al manejo de las tics.

Para la formulación del modelo, los investigadores partieron de dos proposiciones, a saber:

Proposición 1: La mayoría de cambios que se producen en las PYMES provienen de cambios en aspectos relacionados con su sistema productivo, debido a la necesidad de una continua adaptación y al objetivo de perdurar en el tiempo y, si es posible, ir creciendo.

Proposición 2: Con frecuencia, el fracaso en estos cambios es debido a la mala gestión del cambio y no a la bondad de la solución técnica aplicada. Una de las principales causas de fracaso de una PYME es precisamente las pobres habilidades directivas del empresario-propietario (Gaskill y otros, 1993). En la práctica, los propietarios-directivos de PYMES no presentan todas las habilidades y características que se necesitan para el éxito de un negocio, la mayoría necesitan ayuda y apoyo para sobrevivir (Stokes, 1998).

2. METODOLOGIA

La construcción del presente artículo se desarrollo en tres momentos: En primera instancia la revisión documental de gestión del cambio organizacional y el modelo propuesto por Ruiz Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martínez León, I.; Peláez Ibarro, J.J., seguidamente se analizan y relacionan estos referentes con el contexto de las PYMES y finalmente se consideran las experiencias del entorno que conducen a la consolidación del Modelo de Gestión para el Cambio Organizacional.

La revisión documental permitió realizar un análisis del Cambio Organizacional, Gestión del Cambio y el entorno de las PYMES, a fin de precisar la estructura y fundamento del Modelo de Gestión para el Cambio Organizacional.

Es un estudio cualitativo, por cuanto utiliza herramientas exploratorias, con las cuales se recogió información pertinente para caracterizar el grado de formalidad usado en los procesos de cambio en las Pymes de diversas regiones de Colombia, por cuanto se usó la técnica de la encuesta aplicada a directivos de esas Pequeñas y Medianas Empresas, se trata de una investigación no experimental, por cuanto no se tiene un adecuado control sobre las variables del estudio, es decir, el fenómeno es evaluado en su contexto natural, pues no se preparó a los encuestados sobre los métodos de planeación y análisis del cambio.

La investigación es descriptiva, porque se busca desarrollar una representación de la situación de las PYMES frente a las necesidades de cambio y el grado de formalidad al momento de enfrentar dichos cambios.

Se trata de una investigación “trasversal” por cuanto se aplicará una sola encuesta a cada uno de los directivos de las diferentes organizaciones objeto de estudio.

La herramienta usada, como se ya había mencionado, es una encuesta la cual contiene cinco preguntas, con las cuales se pretende establecer la preparación y experiencia de la empresa para asumir cambios técnicos u organizacionales.

El proceso de muestreo utilizado es el denominado “no estadístico por conveniencia” por las siguientes razones:

- a) El tiempo disponible para la investigación hace necesario la localización rápida y segura de los directivos de la empresa para responder la encuesta.

- b) Las dos empresas encuestadas fueron seleccionadas por los investigadores. Por lo tanto el lector deberá tener cuidado en no hacer inferencias del resultado sobre poblaciones no establecidas en el muestreo.

La encuesta indagó sobre cinco aspectos relacionados con el cambio, estos son: el tipo de cambios, la planificación, la organización, el seguimiento al cambio y el conocimiento y la cultura.

3. RESULTADOS

Pregunta No.1: TIPO DE CAMBIO

| TIPO DE CAMBIO | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|------------------------------|-------------------|-----------------------------|
| Técnico o tecnológico | 30.0% | 30.0% |
| Organizacional | 70.0% | 100.0% |
| Otro | 0.0% | 100.0% |

Pregunta No.2: PLANIFICACION DEL CAMBIO

| PLANIFICACION DEL CAMBIO | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---|-------------------|-----------------------------|
| Da la orden | 12.5% | 12.5% |
| Capacita a los trabajadores | 25.0% | 37.5% |
| Planifica formalmente | 25.0% | 62.5% |
| Posee un procedimiento documentado | 12.5% | 75.0% |
| Aplica los | 0.0% | 75.0% |

| | | |
|--------------------------|-------|--------|
| procedimientos | | |
| Posee indicadores | 25.0% | 100.0% |

Pregunta No.3: ORGANIZACIÓN PARA EL CAMBIO

| ORGANIZACIÓN PARA EL CAMBIO | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------------------------------|-------------------|-----------------------------|
| Cada trabajador responde | 28.6% | 28.6% |
| Asigna a un supervisor | 14.3% | 42.9% |
| El supervisor hace seguimiento | 42.9% | 85.7% |
| Asigna un directivo | 0.0% | 85.7% |
| El directivo hace seguimiento | 14.3% | 100.0% |

Pregunta No.4: SEGUIMIENTO AL CAMBIO

| SEGUIMIENTO AL CAMBIO | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|----------------------------------|-------------------|-----------------------------|
| Se arrepienten | 0.0% | 0.0% |
| No se estandariza | 28.6% | 28.6% |
| Indicadores no se evalúan | 0.0% | 28.6% |
| Indicadores se evalúan | 42.9% | 71.4% |
| Se hace una | 28.6% | 100.0% |

| | | |
|-------------------------|--|--|
| evaluación final | | |
|-------------------------|--|--|

Pregunta No.5: CULTURA Y CONOCIMIENTO DEL CAMBIO

| CULTURA Y CONOCIMIENTO DEL CAMBIO | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---|-------------------|-----------------------------|
| No conoce ningún modelo | 28.6% | 28.6% |
| Conoce pero no lo usa | 0.0% | 28.6% |
| Conoce un modelo lo usa informalmente | 0.0% | 28.6% |
| Conoce un modelo y lo ha adaptado | 28.6% | 57.1% |
| Está documentado y se aplica un modelo | 42.9% | 100.0% |

4. DISCUSIÓN

El modelo de Gestión basado en el cambio organizacional propuesto, busca aportar al pequeño y mediano empresario una herramienta útil, adaptable y eficaz para el desarrollo de su empresa.

El modelo propuesto está orientado principalmente a cambios organizacionales sobre los tecnológicos y que sus estructuras, la planeación, organización, seguimiento y cultura organizacional dentro de las PYMES depende demasiado de las políticas de sus directivos y supervisores.

El modelo propuesto se centra fundamentalmente en acciones de mejora destinadas a reforzar y enriquecer la Gestión de Recursos Humanos y de la Administración de procedimientos.

En estas áreas se detectó una falencia o debilidad por parte de los directivos en el ámbito de la “planificación estratégica”, puesto que la mayoría declara no proponerse metas de mejoramiento de la calidad en el largo plazo, eso se evidencia pues los directivos dejan sus responsabilidades en sus supervisores, perdiendo el rumbo de las metas organizacionales.

El éxito del plan de gestión basado en el cambio organizacional propuesto, necesariamente, dependerá de la voluntad y compromiso de los dueños y/o administradores, de comenzar su implementación con su propio aprendizaje y perfeccionamiento, tal como lo expresa la planificación y la implantación del cambio.

Si en la implementación del plan propuesto se requiere realizar inversión, sería apropiado que ella esté orientada inicialmente a los recursos humanos que las empresas poseen, específicamente en las áreas de motivación, tecnología, investigación y capacitación.

El cambio requiere además de iniciativas del empresario el apoyo de programas de los gobiernos y las organizaciones internacionales con el objetivo de fortalecer este renglón de la economía que es de vital importancia para la generación de nuevas oportunidades, pues estos últimos puede apoyar su desarrollo con recursos económicos, capacitación, mejora de la competitividad, y desarrollo tecnológico a un menor costo.

Las PYMES en la constante búsqueda de mejoramiento, calidad y capacidad para la competitividad, además de su compromiso social, deben ser agentes de transformación y cambio que contribuyan al desarrollo local, regional y nacional, generando estrategias que permitan el desarrollo humano e institucional mediante la aplicación de modelos acordes a su contexto y tamaño, que les permitan concebir proyectos pertinentes que mejoren su sostenibilidad y durabilidad en el tiempo. Haciendo énfasis en un desarrollo en el cambio organizacional, que permita asimilar con facilidad los cambios, tecnológicos que se presentan.

A partir del “Modelo para la gestión del cambio organizacional de las PYMES”, se concluye que el enfoque permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera superficial en las PYMES y por consiguiente la satisfacción de las necesidades de la comunidad implicada se ve condicionada por factores rutinarios que impiden una mayor apropiación de los cambios organizacionales, tecnológicos y esto en gran medida se da porque no hay una buena planeación, organización y seguimiento que permita el desarrollo de una cultura organizacional que fomente y desarrolle estrategias que permitan afrontar los cambios como algo natural e imprescindible para el surgimiento de la organización, dificultando el identificar las problemáticas y las necesidades que ayuden a orientar de manera efectiva los recursos que logren una retuabilidad; lo cual se convierta en una práctica exitosa.

Se propone que el modelo se aplique fundamentalmente en acciones de mejora destinadas a reforzar y enriquecer la Gestión de Recursos Humanos y de la Administración de Procedimientos, teniendo en cuenta que el éxito de la aplicación, necesariamente, dependerá de la voluntad y compromiso de los directivos, los supervisores y de todo su talento humano, tal como lo expresa la planificación y la implantación del cambio teniendo en cuenta siempre las necesidades y expectativas que se quieran lograr.

La aplicación del cambio va ligada con otras estrategias organizacionales como la mejora continua, las normas de calidad, las políticas gubernamentales, la innovación, el medio ambiente, los cuales fundamentar de manera más efectiva el desarrollo de la productividad, competitividad y la globalización empresarial en la PYMES.

El interrogante que rodea a las PYMES en un mundo tan vertiginoso y cambiante hay voluntad de los gobiernos para apoyar un verdadero desarrollo donde se garantice la igualdad, desarrollo, innovación por medio de políticas que generen una verdadera actitud de cambio organizacional en todas la Pequeñas y medianas empresas de Colombia y el Mundo.

5. REFERENCIAS

GROSS, Manuel. Teoría y Práctica del Proceso del Cambio Organizacional. Recuperado el 15 de mayo de 2012 en:
<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/239275/Teoria-y-practica-del-proceso-de-cambio-organizacional.html>

HURTADO B., Henry. Pymes y Corporaciones en Contextos de Globalidad, Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Pág. 53-55. 2011.

HURTADO B., Henry. Apuntes metodológicos y búsqueda de información científica por internet. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. ECACEN. 2012.

Modelo Para la Gestión del Cambio, Universidad Politécnica de Cartagena, recuperado el 14 de marzo de 2012 en: <http://www.upct.es/~economia>.

Modelo de cambio organizacional y políticas del estado, Universidad Nacional de Colombia 2011.

RUIZ O. Ronald U., Guzmán O. Javier, De la Rosa Josep Ll., DIRECCION EMPRESARIAL ASISTIDA Cómo Alinear Estratégicamente su Organización. Editorial Visión Net. Editorial Visión Net. Pág. 39-41. 2008. Recuperado el 20 de marzo de 2012 en: <http://books.google.com.co>.

RUIZ Mercader J, RUIZ Santos C, Martínez León I, PELAEZ Ibarrodo JJ, Modelo para la gestión del cambio organizacional en las PYMES, Universidad de Murcia, Departamento de Economía de la Empresa.