

**VI CONGRESO NACIONAL DEL AMET
(ASOCIACIÓN MEXICANA DE ESTUDIOS DEL TRABAJO)**
"Formulación de nuevos Paradigmas en los estudios del Trabajo"

PONENCIA EN EXTENSO

Título:

**"GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA MEDIANA EMPRESA MANUFACTURERA DE
LA CIUDAD DE QUERÉTARO"**

El entorno organizacional en que tienen que vivir actualmente las organizaciones, esta caracterizado por los procesos de globalización, por el desarrollo tecnológico, por la diversidad cultural, por las nuevas expectativas de las sociedades que obligan a dichas organizaciones a la búsqueda de nuevos diseños organizacionales - más planas con cadenas de mando más extensas-, la adopción de modelos de calidad contemporáneos y el desarrollo de equipos de alto desempeño.

Ante este entorno, las organizaciones tienen que adoptar procesos de gestión del cambio que permitan que los modelos o técnicas de mejora organizacional tengan el éxito esperado, ya que dicha gestión del cambio contribuye a que las técnicas sean implementadas bajo una estructura y condiciones organizacionales adecuadas, bajo una aceptación y compromiso del factor humano que está involucrado en dichos procesos.

El cambio se convierte de esta forma en una herramienta, en una acción impostergable, ya que sólo de esta manera se estará en posibilidades de enfrentar las nuevas exigencias organizacionales que demanda el mundo actual. Esto se ve ratificado con el estudio de la llamada megatendencia del cambio.

El alto desarrollo de la tecnología de la información, la creciente lista de fusiones de alianzas estratégicas, la investigación tecnológica; están provocando un cambio de alta velocidad, que hasta los llamados protagonistas veteranos no pueden suponer ni imaginar.

Algunos de los retos que tiene que desarrollar la mediana empresa producto de esta megatendencia son:

1- Tecnología administrativa

Dada la nueva realidad del entorno dentro del cual se encuentra inmersa la mediana empresa, uno de los aspectos que tendrá que modificar son sus estilos y formas de administración; concepciones tradicionales, estructuras rígidas, tramos de control muy cortos, muchos niveles jerárquicos y un enfoque de planeación carente de una previsión estratégica ya no van a ser viables en este tipo de empresas como lo señala García (2000).

Ahora tendrán que enfocarse en modelos administrativos más estratégicos, estructuras menos rígidas, tramos de control más extensos y mayor fluidez en la comunicación y en el trabajo así como en los sistemas y procedimientos.

2- Cultura Gerencial

Sin duda otro de los aspectos que tiene que enfrentar la mediana empresa, es la formación de nuevos cuadros directivos, de líderes con mayor visión y habilidades administrativas. El desarrollo de una cultura gerencial que promueva el cambio en las organizaciones, que muestren un mayor interés en el factor humano, en la motivación y capacitación.

Una cultura gerencial que pueda entender una cultura local pero también pueda en un momento dado entender otras culturas y poder asumir una actitud de empatía

para sacar el máximo provecho. Y no presenten situaciones desgastantes que generen problemas en el factor humano, por la falta de comprensión de dichas culturas, como es el caso que describió en su tiempo Krast (1995).

3- Tecnología

Al respecto hay varios retos, uno de ellos es el acceso a la tecnología que en muchos casos tendrá que ser importada; otro asunto es la disposición de capital para adquirir esas tecnologías; y otro aspecto importante es contar con personal calificado que haga uso de dichas tecnologías.

4- Calidad

La búsqueda de contar con más y mejores sistemas de calidad son y será una prioridad para este tipo de empresas; la adopción de normas de certificación de calidad se convertirá con el paso del tiempo en un requisito indispensable para poder tener acceso a clientes importantes.

Sin embargo, el reto no puede verse simplemente como el hecho de implementar dichos sistemas de calidad como tales, sino de crear y desarrollar todas las condiciones necesarias para que estos tengan el funcionamiento esperado; entre otras cosas están: la formación de equipos de trabajo, círculos de calidad, el desarrollo de una cultura de calidad y la adaptación del diseño de la empresa para que este tipo de sistemas encaje perfectamente.

En este tipo de retos, el factor humano juega un papel muy importante, porque se da la búsqueda de establecer coincidencias entre la cultura de calidad con respecto a la cultura de los trabajadores mexicanos, aspecto nada fácil de llevar a cabo porque en la cultura de calidad están implícitos aspectos que tienen que ver con la concepción del trabajo, la forma de ejecutarlo, la manera en cómo se percibe a los jefes, compañeros de trabajo y a la organización en su conjunto.

5- Capacitación

García(2000) plantea que la mediana empresa requerirá actuar dentro de un marco de planeación en diferentes niveles en torno a la capacitación, estos son:

- a) Mejorar el nivel educativo de los trabajadores
- b) Fomentar el cambio de actitudes
- c) Incrementar la capacitación para el trabajo

Se requerirá como señala Trosino (2000) de una planeación estratégica de la capacitación y de un enfoque sistémico en la detección de necesidades; sólo de esta manera la capacitación será realmente una inversión para la empresa. La capacitación va a jugar un papel muy importante en los casos que se requiera formar personal con multihabilidades o polivalente.

6- Cultura Organizacional

Esto puede representar un gran desafío en muchas de estas medianas empresas, ya que poseen culturas muy fuertes que poseen en muchos casos hábitos de trabajo, patrones de comportamiento que no favorecen el trabajo en equipo, el sentido de calidad en el trabajo, la simplificación del mismo.

El reto entonces es no solamente desarrollar una nueva cultura laboral, sino cómo hacerle para desarrollarla, porque la formación y/o modificación de culturas laborales son procesos a mediano y largo plazos; no es algo que se pueda hacer en un tiempo relativamente corto, además de que es un proceso en donde todo el personal tiene que verse involucrado, desde el más alto directivo hasta el nivel

más operativo existente. Es un reto bastante complejo que tiene que enfrentar este tipo de empresas.

Por consiguiente, el reto no es solamente implementar cambios y modelos o técnicas de mejora organizacional, sino que dichos procesos vayan acompañados de una adecuada gestión del cambio.

De esta forma el objetivo de este trabajo fue: conocer cuáles son las acciones que prevalecen en materia de gestión del cambio en la mediana empresa manufacturera de la ciudad de Querétaro. Y como objetivos particulares se tuvieron:

- *Conocer –de manera general- el entorno organizacional que enfrenta la mediana empresa.

- *Identificar las principales acciones que prevalecen en materia de gestión del cambio.

- *Valorar el lugar que ocupa el factor humano en los procesos de cambio

Con respecto a la metodología, se trabajó con una muestra de veinticinco directivos o personal con puestos estratégicos dentro de dichas empresas. Para esto se aplicó una lista de verificación la cual se diseñó para este fin. El tipo de estudio fue exploratorio-descriptivo. Se estructuró una lista de verificación para conocer cuáles son los aspectos que prevalecen en la gestión del cambio. El instrumento se integró por quince reactivos.

El bloque de quince reactivos a su vez identifica los siguientes factores:

- 1- Objetivo del cambio:

Consiste en haber recibido la información suficiente que explicara porqué se llevó el cambio, cuáles fueron las razones que lo motivaron, tener claridad en cuanto a su razón de ser.

2-Beneficios:

Se refiere al hecho de haber recibido información de cuáles eran los beneficios, las ventajas, los resultados que se iban a obtener en la realización de un cambio determinado ya sea para la organización, departamento, área o puesto(s) de trabajo determinados.

3-Sensibilización:

Consiste en haberse creado o reforzado una conciencia de que hay que cambiar (en el caso de los empleados, trabajadores o dirigentes); en haber trabajado para reducir la resistencia al cambio y en aceptarlo como algo natural, necesario. Esto implica entre otras cosas gestionar aspectos como son: poder, los conflictos, intereses, autoridad, entre otros.

4- Agente de cambio:

Se refiere a la existencia de un individuo o conjunto de individuos que guiaron el cambio, asesoraron, apoyaron, dieron instrucciones, manejaron las relaciones de poder, que impartieron o coordinaron la capacitación que se requiriera a las personas que formaron parte de un proceso de cambio. Es decir, individuo(s) que estuvieran en estrecha comunicación con estas personas.

5- Seguimiento:

Consiste en haber realizado evaluaciones, auditorias, monitoreos, verificaciones al cambio o los cambios que se han llevado acabo y haber valorado, ponderado los resultados obtenidos; implica una retroalimentación al respecto.

Para esto se construyó un Marco teórico conformado de tres grandes capítulos; el primero de ellos tiene que ver con el entorno organizacional en donde se revisó:

*¿Qué es la globalización?. Una breve descripción de los procesos de globalización. Descripción de las megatendencias imperantes hoy en día como son: megatendencia de orden económico, financieras, tecnológicas, administración de las organizaciones (productividad, estructuras organizacionales, liderazgo, alianzas, valor, calidad, servicios fuerza laboral) y la megatendencia del cambio.

*Otro capítulo lo conformó el desarrollo de los retos y perspectivas de la mediana empresa. Descripción de la mediana empresa. Y finalmente, el tercero, que hace referencia a:

*Descripción de la gestión del cambio: concepto de cambio, móviles o causas del cambio, tipos de cambio, cómo se gestiona el cambio, las etapas que lo conforman. Dentro de las cuales destacan:

a) Objetivo del cambio

b) Beneficios del cambio

c) Sensibilización del cambio

d) Agente de cambio

e) Seguimiento del cambio

A continuación se describen brevemente los resultados obtenidos:

En cuanto a los resultados y conclusiones se puede plantear que se vive actualmente un entorno organizacional turbulento caracterizado por procesos de globalización del cual emanan una serie de exigencias organizacionales como son: alta capacidad de respuesta, desarrollo de la tecnología, reducción de costos, calidad, innovación de productos y servicios a los cuales tienen que dar respuesta dichas organizaciones; lo cual lo podrá llevar a acabo sí se implementa una adecuada gestión del cambio, que permita que los modelos o técnicas de mejora organizacional tengan éxito.

Desde un enfoque sociotécnico, cuando se habla del cambio en las organizaciones no solamente están implícitos los procesos, sistemas, maquinarias, estructuras, políticas; sino también, el factor humano, el cual juega o desempeña muchos papeles: por un lado es un elemento que puede verse afectado por el cambio, en sí él puede ser el cambio mismo, pero también es el responsable de administrarlo, de ejecutarlo y de mantenerlo.

En base a los resultados obtenidos se puede concluir que en términos generales se realizan esfuerzos y trabajos para llevar a cabo una gestión del cambio; sin embargo, un aspecto que se considera fundamental como es la sensibilización es algo de lo que menos evidencias existen que se trabaje.

Tomando en cuenta que el factor humano es el elemento más importante en las organizaciones, se debe por lo tanto trabajar en la concientización del cambio y proveer al trabajador de alternativas para una mejor adaptación del mismo.

Como se ha estado comentando, el aspecto de la sensibilización es estratégico en la gestión del cambio, porque está estrechamente relacionado con la resistencia al cambio y aunque ésta posee una serie de matices y características universales, sus fuentes y la manera en cómo se manifiesta son muy diferentes en cada país.

Esto obliga a conocer y abordar aspectos tan importantes como la psicología del mexicano, su cultura laboral, su concepción del trabajo y desde luego su concepción muy particular del cambio.

Pero no solamente del trabajador mexicano es importante, también es necesario revisar y replantear la cultura gerencial predominante en este tipo de empresas, porque al fin y al cabo son ellos por lo menos los que deben guiar y facilitar -en un primer momento- los cambios que tengan que enfrentar estas empresas. La gestión de la resistencia al cambio debe ser más preactiva más que reactiva. Finalmente cabe mencionar que para evitar llegar a tener estas carencias en la gestión del cambio y poder enfrentar con más certidumbre los retos y perspectivas de la mediana empresa se considera necesario; además, desarrollar un enfoque más global del tema, es decir, contar con un enfoque más holístico, más sistémico; en donde la gestión del cambio sea una parte fundamental de un modelo de gestión mayor.

Referencia Bibliográfica:

Ardy, George 2000 Cambio Norma México
A. Richard 2000 Hipercompetencia CECSA México
Bassi, Eduardo 2000 Globalización de Negocios Prentice Hall México
Clavijo, Fernando 2002 Competitividad Limusa México
Collerette, Pierre 2001 Administración del Cambio Trillas México
Firth, David 2001 Cambio Alfaomega México
Ganon, Martín 2002 Ssistemas de Información Administrativa Mc Graw Hill México
García M. 2000 Desarrollo Competitivo Granica México
Méndez, Silvestre 2002 La Mediana Empresa Alfaomega México
Novoa, Ramos 2000 El Desafío del Cambio

Reigh, Enrique 2000 El cambio Mc Graw Hill México
Robbins, Stephen 2003 Comportamiento Organizacional Prentice Hall México
Ronco, Emilio 2003 Cambio Oxford México
Smirnov, S. 2000 Psicología Paidó México
Tapscott, Don 2000 Paradigmas Empresariales Mc graw Hill Colombia

Autores:

Luis Enrique Puente Garnica

- *Lic. en Psicología Laboral
- *Maestría en Psicología del Trabajo
- *Maestría en Administración con especialidad en Recursos Humanos
- *Doctor en Psicología y Educación (dentro de la línea de Investigación de la psicología de las organizaciones).
- *Docente (Licenciatura y Posgrado)-Investigador
- *Coordinador del Posgrado de Psicología del Trabajo
Facultad de Psicología
Universidad Autónoma de Querétaro, México.

María Mireya Puente Garnica

- *Lic. en Psicología Laboral
- *Especialidad: en Capacitación y Adiestramiento
- *Maestría en Psicología del Trabajo
- *Maestría en Administración con especialidad en Recursos Humanos
100% de estudios de doctorado en Psicología y Educación (dentro de la línea de investigación de la psicología de las organizaciones)
- *Docente (Licenciatura y Posgrado)-Investigador
Facultad de Psicología
Universidad Autónoma de Querétaro, México

Jaquelina Preciado del Castillo Negrete

- *Lic. en Psicología Laboral
- *Especialidad: en Capacitación y Adiestramiento
- *Maestría en Desarrollo Humano
- *3er. Semestre de estudios de doctorado en Psicología y Educación (dentro de la línea de investigación de la psicología de las organizaciones)
- *Docente-investigador
Facultad de Psicología
Universidad Autónoma de Querétaro, México

