

**TITULO:**

El cambio, un reto de los sistemas empresariales

**TITLE:**

Change, a challenge for enterprise systems

**AUTORES:**

Ing. Milagro Pérez Pravia. Profesor Asistente.

Ing. Elisa Leyva Cardeñosa. Profesor Asistente.

Ing. Mario Arturo Ricardo Concepción. Profesor Instructor.

Departamento Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Avenida XX Aniversario, Piedra Blanca. Holguín.

**RESUMEN:** Se plantea que las organizaciones actúan en un medio que le impone cada vez mayores exigencias por lo que deben elevar sistemáticamente el nivel de satisfacción de esas crecientes necesidades de la sociedad. Para lograr eso la dirección de la empresa debe desplegar una ardua labor en la búsqueda de alternativas que se caractericen por su nivel de creatividad y en la que se conjuguen todos los recursos destinados por la organización para obtener un resultado satisfactorio. En ese proceso de búsqueda es imprescindible que el recurso humano, sea consciente que para que la entidad mejore su rendimiento, y, como consecuencia pueda insertarse en un mundo caracterizado por una gran competitividad debe estar plenamente identificado con los objetivos trazados por la empresa ya que precisamente las personas constituyen la fuerza motriz en la conducción y ejecución del proceso porque son ellas las que frente a un proceso de cambio deben ser capaces de guiar al sistema a ganar una posición ventajosa en el mercado.

**PALABRAS CLAVES:** ORGANIZACIONES, DESEMPEÑO EMPRESARIAL, RECURSO HUMANO.

**ABSTRACT:** Organizations work in a world that demands more and more requirements. Therefore, they should increase the satisfaction of the needs of society. To archive this, the management has to work hard looking for choices of creativity in which the resources of the organization are applied to reach their goal. In this process of search, is essential that the people involved are aware that they have to be fully identified with the objective to make the enterprise efficient and thus insert it in a competitive world, besides these persons are the ones in charge of leading the process into a top position in event of change.

**KEYWORDS:** ORGANIZATIONS, ENTREPRENEURIAL PERFORMANCE, HUMAN RESOURCES.

**INTRODUCCION**

En los últimos tiempos, el mercado se ha caracterizado por una evolución constante, aparece un cliente exigente que no está dispuesto a aceptar excusas en la calidad del producto o del servicio que se le ofrece, por lo que las empresas deben ser capaces de captar sus exigencias y de aumentar permanentemente su satisfacción, ya que solo las entidades que se caractericen por la calidad de sus productos y servicios sobreviven en el mercado, alcanzan notoriedad y prosperan, esto solo se logra si existe una capacidad para adaptarse a estos cambios por parte de la Dirección, la Organización y las Personas que son precisamente las ejecutoras de estos procesos.

Es por eso que el presente trabajo se dedica a plantear algunas consideraciones acerca de la conducta a seguir por la Dirección, la Organización y las Personas para poder sobrevivir en un entorno que le impone cada vez mayores exigencias

## METODOS EMPLEADOS

Para la realización del trabajo se utilizó como método investigativo el Dialéctico Materialista, el cual al estudiar la relación general y el desarrollo del mundo, determina el enfoque hacia el estudio del mismo. Otro de los métodos utilizados es el Inductivo Deductivo que parte de propósitos particulares para llegar a los generales y viceversa, se utilizó además el método sistémico estructural al considerarse la organización del proceso en su carácter de sistema.

## PRINCIPALES RESULTADOS

Nuestro mundo, está sufriendo una de las más profundas transformaciones de toda su historia empresarial debido a que las exigencias del entorno son cada día más crecientes, en la empresa se produce una carrera acelerada en busca de métodos de cambio para poder sobrevivir en este entorno turbulento, estos cambios deben estar orientados hacia la Dirección, la Organización y las Personas, garantizándose la plena correspondencia de estos con vistas a alcanzar un adecuado desempeño empresarial.

De lo anterior se infiere que hoy en día es ineludible el cambio para que la empresa subsista, por lo que se impone desarrollar habilidades para lograr estas transformaciones.

A continuación se refieren cuales deben ser los elementos a tener en cuenta para que los sistemas estén preparados para enfrentar los constantes cambios que impone el entorno.

## DIRECCION.

Como punto de partida en este cambio la Dirección, no solo debe conocer que hay que cambiar, sino que debe provocar el cambio una vez definida la misión de la empresa la cual debe estar fundamentada sólidamente para que esta esté enfocada a la satisfacción de las exigencias del entorno, además no solo definirla sino transmitirla, hasta asegurarse que es comprendida por todo el resto del sistema, para esto es necesario que los directivos se caractericen por poseer una gran capacidad y conocimientos técnicos sobre la actividad que se realice y así poder definir en cada momento que es lo que hay que hacer ya que el cambio, hoy es algo inevitable para mantener la continuidad, que si bien es necesaria para la empresa también lo es para la sociedad, el cambio es un prerrequisito, si no cambias, mueres. Sometidos hoy, a una fuerte presión exterior, las organizaciones empresariales más que nunca, deben decidir cómo afrontar el futuro, a pesar, de esa gran incertidumbre.

Cada sector es diferente, al igual que cada empresa, pero existen reglas generales de comportamiento organizacional que marcan la pauta ya que otro de los grandes handicaps del cambio, es que, a veces, la dirección de la empresa desconoce que es lo que hay que cambiar es por eso primero es menester identificar, ¿Adónde se quiere ir? para así, extirpar todas aquellas partes que no contribuyan a tal objetivo. y asegurar la viabilidad a corto y largo plazo de la organización. Por regla general, se debe cambiar todo aquello que es superfluo y no añade valor

Un cambio sin objetivo, creará una gran inestabilidad y desconcierto.

Cuando se transmite indefinición, se comunica confusión por eso la dirección debe velar por:

- Examinar con seriedad el mercado y las realidades de la competencia.
- Identificar las oportunidades importantes.
- Reunir un grupo con poder suficiente para liderar el cambio.
- Conseguir que los miembros del grupo colaboren como un equipo.
- Crear una visión que ayude a orientar los esfuerzos del cambio.
- Desarrollar estrategias para la realización de esa visión.
- Comunicar la visión
- Utilizar todos los medios para transmitir incesantemente la nueva misión y las nuevas estrategias.
- Dar autonomía de actuación
- Cambiar los sistemas o estructuras incompatibles con la visión.
- Animar a asumir riesgos y estimular las ideas, actividades y acciones no tradicionales.
- Recompensar y reconocer públicamente a quienes hicieron posibles las mejoras.
- Consolidar las mejoras y producir aún más cambios
- Cambiar todos los sistemas, estructuras y políticas que no encajan entre sí y que no se ajustan a la visión.
- Contratar, promocionar y desarrollar a las personas que pueden poner en práctica la visión.
- Reforzar el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio.
- Crear un mayor sentido de urgencia
- Obtener un mejor rendimiento orientando hacia el cliente, potenciando el liderazgo y haciendo más eficaz la gestión.
- Articular las relaciones entre las nuevas conductas y los éxitos de la empresa.

## ORGANIZACIÓN.

Las estrategias adoptadas por la alta dirección deben constituir el punto de partida para la forma que va a adoptar el funcionamiento de la organización ya que esta y el entorno son como vasos comunicantes, se nivelan, o se produce desequilibrio es por eso que la organización debe eliminar todos aquellos sistemas rígidos inflexibles, lentos, impersonales, todo aquello que va en contra de las tendencias actuales del entorno, se debe trabajar sobre la base de lograr que el funcionamiento del proceso esté orientado hacia la productividad, para ello la estrategia a seguir debe estar encaminada a cambiar o adoptar nuevos métodos de trabajo, con el objetivo de dar respuesta a la gran presión competitiva a la que se encuentran sometido las organizaciones.

El principal reto al cuál se enfrentan las empresas es el cliente el cual exige cada día calidad de los productos o los servicios que recibe, ya que el cliente que enfrentamos en el mercado es un cliente evolucionado, más informado, más atento y racional en sus elecciones, por lo que es un consumidor exigente. Lo anterior provoca que la organización necesite cambiar para adaptar a las empresas a los cambios que se están produciendo en el entorno.

La organización debe ser capaz de identificar cuales son las limitaciones que impiden alcanzar exitosamente el logro de su misión, estas restricciones pueden estar localizadas en cualquiera de los eslabones que conforman su sistema logístico ya que una vez que estas estén identificadas deben de adoptarse medidas para su eliminación, estas medidas deben estar orientadas hacia la satisfacción del cliente,

que es en definitiva quien define cuales deben ser las medidas, métodos y procedimientos que permitan conjugar de forma armónica y racional los elementos del proceso (objeto, medio y fuerza de trabajo) a fin de garantizar los objetivos del sistema.

Como se ha planteado, la Dirección establece las estrategias y la Organización debe ser capaz de funcionar de manera tal que de respuestas a estas, pero quien gesta este proceso son las personas las cuales están presentes en todo el sistema empresarial.

## LAS PERSONAS.

En este proceso de cambio juega un papel fundamental las personas ya que ellas son las conductoras y ejecutoras del proceso sin ellas seria imposible, esto obliga y condiciona, a ver a las personas en la organización, desde el punto de vista productivo es decir es necesaria la implicación y motivación de las personas en el trabajo, para producir más y más, inventándose numerosos sistemas de incentivos para ayudar a tal fin, hay que lograr en las personas creatividad, compromiso, iniciativa, comunicación que constituyen algunas de las exigencias de este nuevo entorno, que está cambiando rápidamente nuestra manera de vivir y de establecer relaciones, en definitiva, son algunos de los requisitos y nuevos retos, que deben asumir las personas en este nuevo entorno social. Si consideramos, que una organización es un conjunto de personas comprometidas a un fin común. Indudablemente, éstas personas deben cambiar y este cambio, no es una cuestión de aptitud, sino más bien de actitud, por eso es que las personas de una organización deben cambiar, para que así cambie la misma. Lo realmente difícil, es que se debe adaptar y cambiar nuestra manera de pensar, el cómo enfocar los problemas, y sobretodo, nuestra manera de relacionarnos y comunicarnos.

Hasta hace poco, todavía se podía aspirar a que una organización, fuese competitiva sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones. La punta de la pirámide era la que pensaba, al resto se le pagaba para hacer, no para pensar. El verdadero éxito hoy, está en lo que realmente sienten, piensan e interpretan las personas y sobretodo en la capacidad de reconocerlo, organizarlo y utilizarlo.

Hablar de cambio, significa también hablar de resistencia al cambio. Aunque más que resistencia, la mayoría de las personas, tienen predisposición. Lo que generalmente ocurre, es que se tiene resistencia a la incertidumbre interna y externa. Muchas veces, las personas se ven envueltas en este dilema. Para que la organización avance hay que adaptarse pero también esto genera, temores de pérdida de status, estabilidad, tranquilidad y sobretodo, la dificultad mental de interpretar todos estos nuevos cambios.

No cabe duda, que las maneras de enfocar este dilema, intentan beneficiar a la organización, adaptándola a este nuevo futuro, sin crearle aspectos traumáticos que la puedan perjudicar.

Si se analiza primero, los supuestos que subyacen en el enfoque mental y que justifican la afirmación de resistir a cambiar. Para así, no crear inestabilidad en la organización se aprecia que están fundamentados básicamente en seis posibles supuestos:

No hay nada más molesto para las personas, que hacer algo en la que no se siente identificada, no se puede provocar ningún cambio, si antes, no se ha considerado la situación de las 6 necesidades emocionales fundamentales que tienen todas las personas.

Las personas se ponen más o menos nerviosas, cuando sufren alguna consecuencia respecto a:

- Tienen una gran necesidad de sentirse seguros, de tener una cierta estabilidad que le permita poder desarrollar otras aptitudes.
- La singularidad, es otra necesidad fundamental. A todos les gusta en cierta manera sentirse importantes, ser reconocidos.
- Les gusta muchísimo desarrollar su propio crecimiento como personas y profesionales.
- Por el contrario, se asustan enormemente al sentirse solos. Tienen una necesidad natural de compartir, de interaccionar con los demás y que además se les reconozca.
- El aburrimiento les disgusta, en mayor o menor grado. A todos les gusta la variedad, la sorpresa y el reto.
- Finalmente, si algo le entristece es ver que lo que hace no contribuye a nada. Tienen las personas una fuerte necesidad emocional, de ver que aquello que hacen en el trabajo, contribuye al bien de la organización.

Cualquier iniciativa de cambio que se pretenda llevar a término, sin antes haber valorado estas seis necesidades emocionales, provocará problemas de adaptación de las personas a esa nueva situación. En definitiva, las personas tendrán lo que se viene en llamar, resistencia al cambio.

Eliyahu Goldratt, habla de 5 comportamientos de resistencia al cambio:

- Ante una nueva situación, las personas tienen una fuerte deformación de ver que el problema siempre es de otro departamento, persona, etc.
- Cuando se les demuestra que el problema depende de su área de responsabilidad, el paso siguiente es argumentar que no existe solución.
- Demostrado que si hay solución, el tercer paso de resistencia, es decir que no existen medios para resolverlo.
- El cuarto paso, es ver las partes negativas. Es decir, exponer todos los nuevos problemas que puede generar la nueva solución. Son los "Si pero".
- Finalmente, convencidos de que afecta a todos, que existe solución, que se disponen de medios y que los puntos negativos serán tratados adecuadamente, sólo nos queda dudar del prójimo. Es aquella fase en la cuál desconfiamos del trabajo que deben hacer los demás.

Las personas deben estar informadas de lo que se pretende hacer, deben comprender porque se hace, qué implicación va a tener todo esto y sobre todo poder participar. Sentir que son singulares, que comparten el trabajo y que no están solos, ver que lo que hacen, contribuirá a un objetivo, crecer durante todo este proceso. Si esto es así, el mundo será variado y contemplará retos y sobre todo, nos dará la seguridad, de que es una organización que se preocupa por el futuro. Sólo en estas circunstancias, la predisposición será máxima y la ilusión en este nuevo proyecto generará la automotivación necesaria para ser mejor cada día y entender por lo que se lucha.

Pero ese cambio no es gratuito, debe desprender toda la energía de todas las personas de la organización, para pasar de una situación determinada, a una nueva posición.

El catalizador de esta energía, debe ser el líder de la organización, él debe transmitir esa visión y entusiasmar al resto con este nuevo proyecto. No obstante, en una empresa hace falta liderazgo y gestión, debe haber un equilibrio entre

ambos. Sin una buena gestión, las empresas tienden al caos, de tal manera que se pone en grave peligro su viabilidad.

Por el contrario, el liderazgo, se ocupa del cambio. Su mayor importancia proviene de que en los últimos años el mundo empresarial, se ha vuelto más competitivo, inestable y exigente.

Hoy el hacerlo un poco mejor que en el pasado, ya no es una solución. Se requieren cambios sustanciales para poder sobrevivir y poder competir eficazmente en este nuevo entorno. Más cambios requieren más liderazgo.

Intentar provocar un cambio en la organización desde la dirección es un tremendo error, y a la vez, un generador de problemas internos que perturbarán la paz social.

## CONCLUSIÓN.

En todo lo expuesto hasta aquí, hay un hecho fundamental, y es que las personas, son las protagonistas.

La diferencia entre una organización más competitiva y otra que no lo sea tanto, estriba en la capacidad de las personas que la componen, a interpretar estos nuevos valores, a ser capaces de salir de la zona de confort mental y adoptar una visión de cambio continuo. La dirección de la organización, dejará de ser el único ente pensante, para dar paso a una dirección basada en la participación de todas las personas, trabajo de equipo y en una división multidireccional de las decisiones. El poder de decisión debe estar allí donde exista la necesidad de decidir. No se puede funcionar con una estructura rígida y toma de decisiones vertical. Dentro de este nuevo enfoque para el cambio y considerando que todas las personas de la organización son los protagonistas, es necesario definir cuáles deben ser los aspectos que se deben tener presentes, para que se asegure un crecimiento adecuado como profesionales, y a la vez, garantice a la organización, de unas cualidades diferenciales que ayuden también a su desarrollo continuo.

## BIBLIOGRAFIA

1. Administración de la producción y de las operaciones: Conceptos, Modelos y funcionamiento / E. Everet... [et al.] . \_\_ México : Ed. Prentice, 1991. \_\_ 483p.
2. Bueno Campos, E. Economía de las empresas: análisis de las decisiones empresariales / E. Bueno Campos, I. Cruz Roche. J. Durán Herrera. \_\_ Madrid: Ed. Pirámide, 1989. \_\_ 578 p.
3. Deming W Edwards. Calidad, productividad: la salida de la crisis / W Edwards Deming. \_\_ España: Ed. Díaz de Santos, 1989.\_\_ 353p.
4. Goldratt, Eliyahu. La carrera / Eliyahu Goldratt. \_\_ México: Ed. Castillo, 1995 . \_\_ 273p.
5. \_\_\_\_\_. La Meta / Eliyahu Goldratt. \_\_ México: Ed. Castillo, 1993 . \_\_ 408p.
6. \_\_\_\_\_. El Síndrome del pajar / Eliyahu Goldratt. \_\_ México: Ed. Castillo, 1995 . \_\_ 283p.
7. Schroeder, Roger. Administración de operaciones: toma de decisiones en las funciones de operaciones/ Roger Schroeder. \_\_ México: Ed. Mc Graw Hill,1988. \_\_ 734p.

