



LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL: ¿PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL?”.

MSc. Eulalia María Villa Glez del Pino.

MSc. Orquídea Urquiola Sánchez.

Profesoras del Grupo de Estudios de Gerencia Organizacional. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad “Carlos Rafael Rodríguez” de Cienfuegos.

En el proceso de adaptación de las organizaciones a su entorno, los valores morales de una cultura como la nuestra constituyen una herramienta importante para hacer frente a los efectos del proceso “globalizador” sobre la base del cuidado y fomento de nuestras raíces, principios y convicciones alrededor del proceso de transformaciones y perfeccionamiento que en el ámbito organizacional vivimos hoy, en la búsqueda del éxito suficiente para desarrollar nuestra sociedad en general. En todo este proceso debemos prestar especial atención a aspectos que no obstante ser intangibles, constituyen fuerzas de consideración en cualquier proceso de cambio.

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial que viven las empresas en nuestro país requiere de complejos cambios en cuanto a formas de pensar, hábitos, costumbres, estilos de dirección y de

trabajo, de organización de los recursos con que contamos para su utilización eficiente; y en todo este proceso es inevitable prestar la atención que requiere la cultura empresarial, si queremos verdaderamente hablar de competitividad. La competitividad está en el centro de cualquier modelo de desarrollo actual.

Para optar por una u otra vía de ventaja competitiva, la organización debe velar por sus recursos y capacidades ya que tanto los unos como las otras resultan la base en los que se sustenta la ventaja competitiva, ya que la posibilidad de producir nuevos artículos y de entrar en nuevos mercados hace que la expansión de la empresa no dependa de la demanda de los productos que actualmente obtiene pero sí de los recursos de que dispone.

Una capacidad se convierte en ventaja competitiva para la organización si es distintiva, sostenible y exclusiva. En la

capacidad deberá apoyarse la empresa para enfrentar la competencia, bien se trate de una capacidad que permita a la empresa lograr rentas importantes por largo período de tiempo o de una secuencia de capacidades que de forma continuada y en diferentes manifestaciones (innovación constante) sean implementadas. A medida que se torne mas complejo el entorno empresarial las organizaciones tendrán mas necesidad de innovar para enfrentarlo y lograr mantenerse. Es esta una condición ineludible para la empresa en la etapa actual.

Sin embargo, en nuestras condiciones esta condición no siempre se cumple según las exigencias.

Según investigaciones realizadas en 25 empresas del territorio de las cuales el 85% se encuentran en proceso de Perfeccionamiento Empresarial, se ha podido comprobar que las principales deficiencias en la gestión empresarial no se refieren a la etapa de planeación de los propósitos organizacionales, ya que ésta responde a un trabajo precedente que ha propiciado una determinada claridad en el proceso formal, incluso existen herramientas que son del conocimiento de la mayoría y facilitan su formalización. En cambio, los problemas se presentan fundamentalmente en el momento de su implantación y control.

La experiencia de trabajo de tres años consecutivos ha demostrado que una gran causa de toda esta problemática empresarial se encuentra en la falta de un enfoque sistémico en la gestión y la carencia de herramientas practicas adecuadas a la realidad cubana. Sumándole a ello que los enfoques utilizados actualmente en la capacitación responden mayormente a indicadores de cantidad en medios o vías y no en resultados de su implementación, Ej: se exige aún por cantidad de " cursos" en muchas organizaciones, por cantidad de

directivos capacitados, y no por resultados concretos de la capacitación, en correspondencia con lo que debe obtenerse, aunque se enfatice actualmente en la medición del impacto de la capacitación.

Esta observación es válida si se toma en cuenta sobre todo que para lograr el cambio en las organizaciones el papel de los líderes es fundamental a partir de la visión que tengan de su proceso. Esto se complejiza si consideramos que uno de los cambios que mayor cantidad de tiempo exige es el cambio en la forma de pensar de los hombres, por lo que para actuar y comportarse acorde a las exigencias del Perfeccionamiento Empresarial, las personas y sobre todo los líderes deben desarrollar capacidades de aprendizaje y ser capaces de trasladarlas a sus trabajadores para multiplicarlas a toda la organización, pero con carácter anticipativo, estratégico. Esto desarrolla la capacidad de cambio organizacional.

En el caso de las organizaciones que nos ocupan -que constituyen una muestra representativa de la población- se ha constatado que la falta de visión en sistema de los líderes sobre las mismas, ha limitado la posibilidad de integrar todo su sistema de gestión en función de lograr una mayor competitividad de sus entidades, y el mejoramiento continuo con este fin; dígase con esto que deben marchar de manera integrada todos sus subsistemas- RRHH, Calidad, Tecnología, Administración, Economía ,Marketing ,entre otros-, que hoy no lo hacen de manera integral. De este modo cada área percibe y aprecia de forma diferente las metas de la organización y sobre todo como acometerlas, partiendo de las misiones propias de cada una (que no están definidas claramente en todos los casos), además de las posibles diferencias que en la percepción y utilización del tiempo tiene cada cual y las disímiles prácticas que con respecto a la

comunicación existen, entre otras. Los subsistemas anteriormente mencionados deben marchar conjuntamente con el sistema de decisiones de la empresa -largo, mediano y corto plazo-, a pesar del desarrollo tecnológico que se haya alcanzado en las mismas.

Por ello el sistema de gestión que se escoja debe estar en correspondencia con las condiciones concretas de cada una y lo que se persigue alcanzar, ya sea la Dirección de la Calidad, Dirección Estratégica, Dirección por Valores, Dirección por Objetivos entre otros, de los cuales llámese como se llame no estarían ni mucho menos excluidas las principales categorías que cada uno de ellos por separado contienen. Se trata entonces de discernir entre categorías y sistemas de gestión. Se trata además de conocer ante todo las condiciones y características concretas de las organizaciones con las que se trabaja y en consecuencia qué sistema utilizar y por consiguiente sobre qué categorías hacer énfasis, cuáles priorizar. Aspecto este sobre el cual existe cierta confusión en las empresas. Esto le ha restado posibilidades de incorporación efectiva a las entidades en un proceso de transformaciones tan profundo como lo es el Perfeccionamiento Empresarial.

¿Tendríamos entonces que preguntarnos: ¿Existe en nuestras empresas una eficaz preparación para asumir los cambios? ¿Es esta todo lo objetiva que se requiere?.

Ante esto se tiene que en la generalidad de las organizaciones la necesidad del cambio se define por "crisis", (por impostergable necesidad), es decir que no siempre tiene carácter proactivo, lo que provoca que no se cuente con la preparación personal y de condiciones para obtener los mejores resultados con el mismo, que no se posea un enfoque integral del problema, que no se tengan en cuenta las etapas de cualquier proceso de cambio con independencia de su complejidad, y que no se le presten atención a aspectos tales

como las transiciones psicológicas que constituyen la parte interna del cambio. Es muy triste comprobar que no somos seguidos en un proceso de cambio cuando creímos que lo éramos y necesitamos serlo. La situación se complejiza cuando el cambio en el interior de las entidades se produce fundamentalmente mediante órdenes en forma de propósitos o empeños que se desglosan en tareas. La motivación como vía de considerable acción integradora e impulsora de los trabajadores para el cambio y el compromiso, se ve afectada directamente por las deficiencias existentes en la comunicación, en el trabajo de equipo, así como en el no pleno conocimiento de la cultura organizacional existente, y cuando se habla de conocimiento de la cultura no se hace referencia a algo opcional, sino ineludible. ¿Cómo acometer un cambio sin conocer, como piensan los implicados, cuáles son sus aspiraciones, sus formas de enfocar la vida, sus hábitos y, costumbres y valores? ¿Cómo comprometerse con "algo" que no se conoce lo suficientemente bien, sobre el que no se sabe hacia donde conduce y que consecuencias tendrá? ¿Quién seguiría a un agente de cambio o simplemente a un directivo en determinadas transformaciones si no se tuvo en cuenta por el primero todo lo anterior?

Por consiguiente, cuando se hable de cambios organizacionales con independencia de su complejidad, en mayor o menor medida es necesario hacer referencia a la cultura organizacional. Esta desempeña determinadas funciones de gran importancia, máxime cuando se trata de acometer transformaciones cualitativas de consideración; así tenemos que: define límites, es decir señala diferencias entre una entidad y otra (necesario tener en cuenta para en primer lugar definir la misión y la visión organizacionales, los objetivos, las estrategias; así como para la selección del sistema de gestión a emplear entre otros resultados) y facilita que se genere el

compromiso con algo superior al interés personal, propiciando la integración de las

metas individuales, colectivas y organizacionales.



Por consiguiente la Cultura Organizacional refuerza la estabilidad del sistema social ofreciendo estándares de lo correcto y lo incorrecto, de lo que deben hacer los directivos y trabajadores, por lo que la cultura organizacional sirve de mecanismo de control sobre la conducta de los miembros de la organización.

En el caso de nuestro país, no es precisamente la Cultura Organizacional un aspecto estudiado con regularidad ni con la requerida oportunidad para hacer de su conocimiento y dominio un instrumento de dirección; su carácter intangible y complejo no le ofrece al directivo las facilidades para su análisis oportuno y para – partiendo de ella – lograr la implementación eficaz de los cambios.

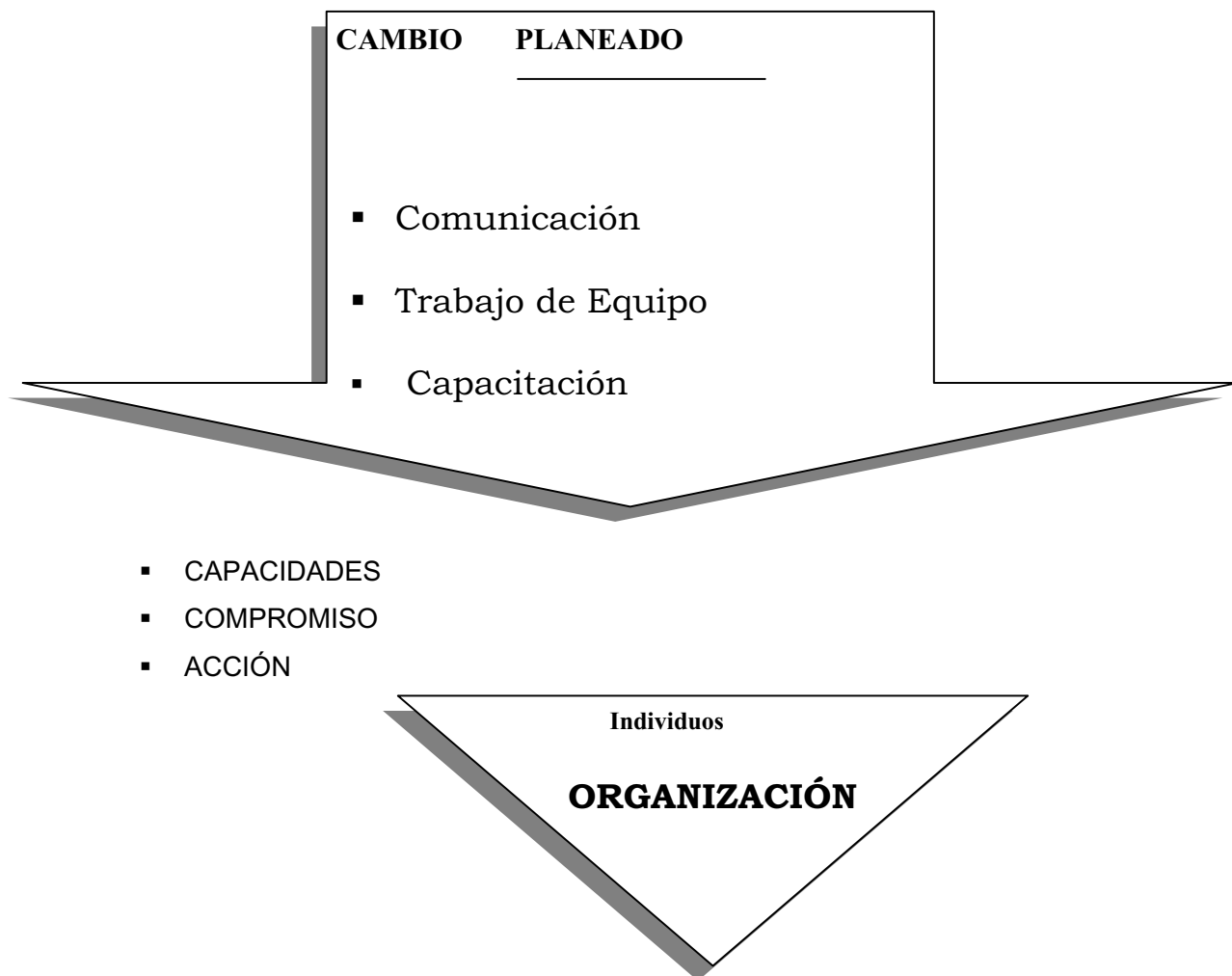
Sin embargo, en el marco de este proceso de perfeccionamiento empresarial en las entidades -que de hecho implica



transformaciones de gran importancia y en ocasiones de considerable magnitud, por significar cambios en cuanto a comportamiento)-, se realizó un análisis preliminar de la misma, valorándola como el punto de partida obligado para enfrentar la diversidad de transformaciones, que de manera integrada (en sistema) y con carácter paulatino (estableciendo prioridades) deben producirse a partir de un período inmediato en la misma.

En mas de un 86 % de las empresas con las cuales se trabaja este aspecto no es tratado consecuentemente, y en la mayoría de los encuestados existe confusión con su significado y funciones dentro de un proceso de cambio.

Consideramos que en el momento actual se requiere un manejo de las transformaciones organizacionales acorde a los requerimientos del cambio planeado, con énfasis en la comunicación, el trabajo de equipo y la capacitación (dirigida al logro de nuevas capacidades para mejorar ascendentemente el desempeño y los resultados individuales y organizacionales) según las exigencias del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.



De este modo se controla sistemáticamente la marcha de la empresa, cuyo mecanismo debe estar dirigido en mayor medida a evaluar integralmente los resultados, una vez que se establezcan metas integrada en un sistema único en el futuro inmediato.

El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso de cambio complejo, cuya magnitud funciona como un iceberg, dejándose ver solo aquella parte que

responde directamente a las etapas oficialmente reconocidas del mismo (qué hacer) y sus requerimientos formales, pero los nuevos hábitos, costumbres, conocimientos y habilidades asociados al proceso tales como: trabajo de equipo, liderazgo, comunicación, solución de problemas, entre otros, ¿dónde quedan tratados? ¿se les presta igual atención a lo que debe entregarse en la fecha prevista como al modo de lograrlo al implementarse?

¿se trata solo de un proceso finito o de “algo” que llegó para quedarse porque de ello depende la supervivencia y competitividad de la empresa cubana?. Si objetivamente es como se plantea al final, hablamos de mejoramiento continuo, de

anticipación y proacción. Esto implica nuevos paradigmas, nuevos valores y un nuevo comportamiento individual, grupal y organizacional. Es precisamente en esta punto donde radica la mayor complejidad del proceso.



Se trata entonces de la capacidad de cambio de la organización.

En investigaciones realizadas se pudo comprobar que en el 87% de la muestra representativa trabajada, son limitados los conocimientos que al respecto de lo anteriormente mencionado se poseen, y de ello solo el 36 % cuenta con habilidades desarrolladas para enfrentar los requerimientos que en el aspecto oculto del “iceberg” este tipo de cambios exige. De esa última cantidad , solo el 54 % posee

habilidades para la solución de problemas por el dominio de técnicas al respecto. Nunca antes la empresa se había enfrentado a tales requerimientos de anticipación. Se trata por consiguiente de considerar a los problemas futuros, objetivamente del presente, y por tanto, de obligatorio tratamiento hoy, y no en el mañana. En el 91% de los casos, no existía el hábito ni los conocimientos de realizar diagnósticos con enfoque sistémico y mucho menos estratégico, concentrándose la mayoría de los conocimientos al respecto

en el personal técnico, y en casos esporádicos de directivos que o bien habían formado parte de equipos de consultorías o recibido preparación (cursos) sobre la temática con anterioridad, de manera individual.

Llamamos la atención además que en el proceso de diagnóstico no se hace énfasis en el análisis sobre la Cultura Organizacional y todo lo que ella entraña. ¿Sobre qué base entonces se acometerán transformaciones tan trascendentales si no se conoce de manera efectiva al factor más importante que es el humano, como piensa, a que aspira, y como lograr de él su compromiso y conciente participación en el proceso ?.

Se considera por último que solo tratando el Perfeccionamiento Empresarial en toda su complejidad y magnitud, acometiéndolo en sistema y valorándolo e implementándolo como un verdadero cambio planeado, se logrará el propósito final que con él se persigue: la eficiencia y eficacia de la empresa cubana, su competitividad y ascendencia sostenida desde su desempeño, partiendo de sus particularidades.

