

EL CAMBIO Y LA CALIDAD COMO ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL.

Federico González Santoyo¹
Ana Lorena Tenorio González²
Ana Laura Tenorio González³

RESUMEN.

El presente trabajo trata en primera aproximación cómo contribuye el concepto de cambio al desarrollo organizacional y la calidad en la empresa, tomándolo como una práctica y estrategia permanente para el logro de un mejor posicionamiento de ésta como de clase mundial en el mercado.

Palabras clave: Cambio, Desarrollo Organizacional, calidad, planeación.

ABSTRACT.

This paper is a first approximation how the concept of change contributes to organizational development and quality in the company, taking it as a practical and permanent strategy to achieve a better positioning of this, world-class market

Key words: Change, Organization Development, quality, planning

Clasificación JEL: M1, M14.

¹ Profesor-Investigador en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. E-mail: fsantoyo@umich.mx

² Investigadora en el Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán. E-mail: lorenatenorio111@hotmail.com

³ Investigadora en el Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán. E-mail: lauratenorio20@hotmail.com

INTRODUCCIÓN.

El enfoque holístico eficiente y eficaz que puede ser adoptado para la planeación del cambio en las organizaciones es el enfoque sistémico en virtud de que la organización es tomada como un todo desagregada en las diferentes áreas funcionales que la componen, hasta la mínima expresión y a partir de ello establecer ligas funcionales existentes entre las diferentes áreas hasta conformar un sistema de información y a partir de él, optimizar la operatividad de la organización que en un proceso dinámico corresponde al diseño de un plan estratégico de la organización con lo que se fortalece el cambio y el mejor posicionamiento para todo tiempo de la organización. Para el desarrollo de lo planteado anteriormente en el presente trabajo se abordan apartados como: 1. El Cambio, 2. Formación de Actitudes, 3. El Modelo de Cambios de Fuerzas y Diagnóstico, 4. Los Objetivos dentro de una Intervención de Cambio, 5. Resistencia al Cambio, 6. Dimensión del Poder y la Elección de una Estrategia, 7. Los Protagonistas de una Estrategia de Cambio, 8. El Plan Estratégico.

1. EL CAMBIO.

El ingrediente fundamental para mejorar la organización es la existencia del concepto de problema que representa la divergencia entre un estado actual y uno deseado esto induce el cambio lo que de acuerdo a Collerette P. et. al. (1998) se refiere a la modificación observable que ocurrió al sistema, por tanto con esta dinámica de atención en un contexto de planeación del **problema, cambio, solución**; el cambio es la única constante para que en el sistema pueda haber estabilidad en intervalos de tiempos pequeños debido que una estrategia de apoyo al cambio para la mejora del sistema es la mejora continua y esta se da en todo tiempo en el horizonte de planeación, hasta alcanzar un mejor posicionamiento del sistema (organización).

2. FORMACIÓN DE ACTITUDES.

La actitud es definida como una predisposición a reaccionar de manera positiva o negativa ante diferentes aspectos del entorno.

Un valor conforma una creencia, una filosofía en torno a las formas de ser y de actuar preferidas por el ser humano en su entorno.

Es importante tomar en consideración que las actitudes tienen componentes cognoscitivos, afectivos y conductuales.

El Cognoscitivo: Se refiere a las ideas y creencias que sustentamos con respecto al objeto de la actitud. Éste descansa en la calidad, cantidad y credibilidad de la información obtenida respecto al objeto del estudio.

El Emotivo: Se refiere a las emociones y sentimientos experimentados en torno al objeto relacionados con la aceptación o rechazo del mismo en el contexto de análisis.

El Conductual: Es la solicitud correspondiente a la predisposición a actuar de una manera determinada frente al objeto de interés a estudiar.

Los tres componentes de las actitudes conforman un subsistema en el contexto del referencial mayor denominado ACTITUD (sistema).

Es relevante estudiar las actitudes desde el enfoque sistémico ya que cuando un agente de cambio se dirige a una actitud, en virtud de los estados vinculados de interdependencia, corre directamente al riesgo de afectar otras actitudes, por esta razón las personas en algunos casos muestran resistencia a aceptar cambios que en primera instancia, podrían parecerle menores al agente de cambio.

Por lo que es recomendable orientar los esfuerzos a que mientras más funcional sea una actitud en relación con su entorno actual, más difícil será modificarla.

En este sentido tiene más influencia en relación con el origen del mensaje de cambio en virtud de que la credibilidad atribuida a la fuente de un mensaje afecta de forma directa al grado de influencia de dicho mensaje mientras más estimado sea por los destinatarios de un cambio el promotor de dicho cambio, más influencia tendrá sobre ellos; inversamente mientras menos se le estime, menos influencia tendrá.

El concepto actitudes es muy relevante en el proceso de conducción en la operatividad de las organizaciones debido a que su participación será más eficiente y eficaz en el proceso de desempeño (**diagnóstico, planeación, ejecución**) para poder actuar de forma más adecuada en la medida que conoce las actitudes existentes en los diversos integrantes de los equipos de trabajo de la organización y de esta manera reorientar los esfuerzos y recursos para el logro de los objetivos de la empresa.

3. EL MODELO DEL CAMPO DE FUERZAS Y DIAGNÓSTICO.

El modelo de campo de fuerzas establece que las relaciones sociales son dinámicas, por lo que operan en un marco de fuerzas de interacción permanente. Para la utilización de este modelo deberá incorporarse la actuación en estado de equilibrio en que ésta se ubique en relación con otra situación que pudiera existir.

El modelo emplea fundamentalmente dos escenarios relacionados con el conocimiento del estado actual para poder proyectar el estado deseado, en este punto existe convergencia con la apreciación de la mayoría de autores estudiosos de la teoría de sistemas. A partir de estas ideas es relevante incorporar los elementos estratégicos a través de los cuales es recomendable plantear la intervención estratégica orientada a hacer mejora de la empresa.

4. LOS OBJETIVOS DENTRO DE UNA INTERVENCIÓN DE CAMBIO.

Los objetivos en su participación en un cambio planeado en general se les puede atribuir tres funciones establecidas como:

Primera: Definición precisa de ellos para apoyar el diseño de los medios de intervención en el sistema.

Segunda: Facilitar el proceso de evaluación continúa.

Tercera: Facilitan la comunicación entre los diferentes equipos de trabajo que participan en la ejecución del plan estratégico de desarrollo de la organización.

Los objetivos son un pivote fundamental que permiten hacer un fuerte enlace entre diferentes etapas que conforman el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

El objetivo expresa un resultado que se desea alcanzar y por lo tanto una intención de actuar con miras a alcanzar dicho resultado, cuando se escribe como *general* será de largo plazo y tendrá una característica cualitativa, cuando son *particulares* serán de corto plazo y tendrán una connotación cuantitativa.

De tal forma que de acuerdo a la estructura del Plan Estratégico de Desarrollo éstos serán formulados a corto, mediano y largo plazo para obtener una mejor eficiencia en su operatividad y control orientado hacia el logro de los resultados deseados en el horizonte de la planeación.

5. RESISTENCIA AL CAMBIO.

En toda organización el cambio constituye el problema central, por lo que deberá ser apoyado con un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional impecable. De no existir resistencia al cambio no sería necesario planear

con tanto cuidado las estrategias para tener un mejor posicionamiento de la empresa.

La resistencia al cambio: Es una expresión explícita o implícita de las reacciones negativas ante la iniciativa de cambio.

Entre las formas clásicas de representar dicha resistencia al cambio se tienen:

- Cuestionar no positivamente el proyecto de cambio.
- Cuestionar negativamente el origen del ¿Por qué del cambio?
- Convertir la iniciativa de cambio en algo ridículo y motivo de burla.
- Hacer el proceso burocrático.
- No cooperar en el proceso de implantación.
- Desacreditar a los iniciadores del cambio.

Por lo tanto la resistencia al cambio es el termómetro que indica la importancia que la operación del sistema concede al logro de los objetivos, a mayor resistencia implica un alejamiento del logro de los objetivos y viceversa.

Para fortalecer la actitud positiva y generación de sinergia para el logro de los objetivos y contrarrestar la resistencia al cambio es necesario fomentar la (educación – capacitación), permanente en el personal de todos los niveles de la organización para orientar los esfuerzos a que sean proactivos y verdaderos factores de cambio, así como la delegación de funciones e incremento de confianza en las actividades que desempeñan, así como la participación abierta, clara y precisa en la organización, con una remuneración esperada de acuerdo al nivel de responsabilidad que se tenga o delegue.

6. DIMENSIÓN DEL PODER Y LA ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA.

El poder e influencia se sitúan en la operatividad de los sistemas.

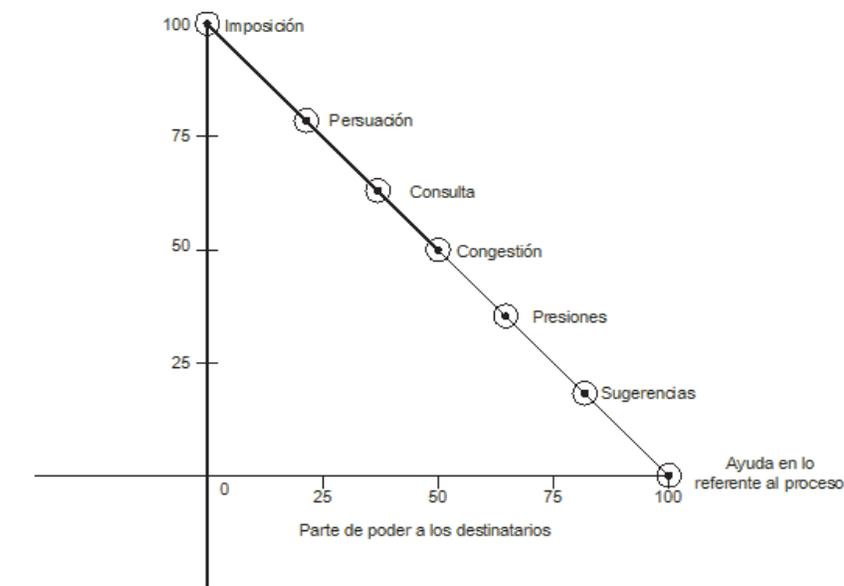
El término poder ha sido asociado en las organizaciones a connotaciones como: El poder corrompe, manipulación, imposición, consenso o democracia entre otras.

Para Dlau Peter (1964), el poder es la capacidad que tiene un individuo o un grupo de lograr que alguien haga o piense algo que, de otra manera, no hubiera pensado ni hecho. Esta forma de poder es muy cercana

a lo se entiende por cambio dentro de un sistema. Por esta razón poder y cambio están estrechamente asociados y no es posible la concepción de uno con la ausencia del otro. Quien tiene poder logra cambios; quien logró un cambio tuvo poder.

Para el ejercicio de poder las estrategias aplicadas son representadas como:

Figura 1. Siete estrategias en función del poder del agente



Fuente: Pierre Collerete, Gilles Delise (1998). Formulado a partir de Robert Schneider.

Los medios clásicos para alimentar la estrategia relacionada con el ejercicio del poder son: los programas de formación, la reformulación de las políticas, la difusión de información, la transformación de una estructura, la manifestación, el hostigamiento, los comités de reflexión, los documentos de trabajo, las reuniones de consulta, los mecanismos de concertación, la aprobación de leyes o reglamentos, los proyectos piloto, las sesiones de resolución de problemas de grupo.

7. LOS PROTAGONISTAS DE UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO.

Los agentes de cambio son aquellas personas que actúan en forma deliberada sobre el entorno a fin de facilitar o propiciar la implantación del cambio

proyectado. Estos pueden ser los responsables, ejecutores, consejeros. Éstos a su vez, pueden ser en función del rol desempeñado: iniciadores, creadores – planeadores, ejecutores, evaluadores; en el proceso de cambio.

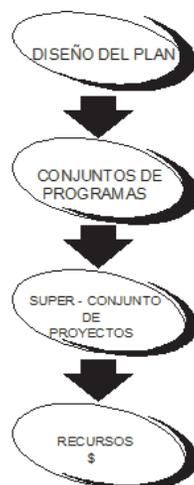
8. EL PLAN ESTRATÉGICO.

Tomando como base lo descrito anteriormente, se tiene que es de fundamental importancia el diseño del plan estratégico, para lo cual se recomienda, de acuerdo con Ramírez Padilla N., Cabello Garza M. (1997), los cuales toman como base las etapas de:

- a) ¿Dónde está? Lo que implica la identificación del negocio, análisis de la industria, identificación de factores típicos de la competencia, identificación de fortalezas y debilidades
- b) ¿Cómo lograr el cambio? En este apartado se recomienda establecer la definición de la dirección estratégica, así como de los planes de acción.
- c) ¿Hacia dónde se quiere ir? Lo que implica la definición de la misión, visión y de los valores de la empresa.

Asimismo González Santoyo F. et. al (2003) plantea que los niveles establecidos para aplicar eficientemente el proceso de planeación en la empresa es el mostrado en:

Figura 1. Siete estrategias en función del poder del agente



Fuente: Pierre Collerete, Gilles Delise (1998). Formulado a partir de Robert Schneider.

El diseño del plan estratégico, apoyado en el desarrollo eficiente de la metodología enunciado como: diseño del objetivo, diseño y establecimiento de las metas, diseño de las estrategias, establecimiento y cuantificación de los recursos, realización del análisis de contingencias, implantación, seguimiento, evaluación y la reincorporación de la retroalimentación.

La aplicación práctica de esta metodología proporcionará resultados eficientes en la empresa, gráficamente se ilustra como:

Figura 3. Pocosos del Plan



Fuente: González Santoyo F. *et. al.* (2003)

CONCLUSIÓN.

En las organizaciones (empresas) el cambio es la única constante consistente en virtud de que de ella depende su evolución y auto aprendizaje. Por ello para que éste sea eficiente y efectivo para aproximar la evolución de la organización hacia una de clase mundial, se concluye que se requiere de la realización de una administración y gestión de la organización apoyada fuertemente en el diseño de un plan estratégico el cual se desagregará en una primera aproximación en un conjunto de programas por área funcional de la organización, después en cada programa apoyado en un súper conjunto

de proyectos de mejora continua y recursos humanos, materiales y financieros. Así como de forma precisa de acuerdo con González Santoyo F. et. al (2003) será preciso elaborar el diagnóstico, los objetivos, las metas, las estrategias, el análisis de contingencia, análisis de recursos, la implantación, el seguimiento y la evaluación. Esto garantizará usar el cambio como un aliado para el fortalecimiento del desempeño de la empresa, haciendo uso para su aplicación del enfoque de teoría de sistemas. Del uso de la construcción del hoy día con antecedentes del pasado, para la construcción de un mejor y más fuerte sistema económico y empresarial que permita generación de riqueza y satisfacción eficiente y eficaz del ser humano que participa en la empresa y la humanidad en general.

BIBLIOGRAFÍA.

- Dlau Peter (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley Sms. Nw.
- González Santoyo F. et. al (2003). *Diseño de Empresas de Orden Mundial*. FeGoSa – Ingeniería Administrativa, Universitat Rovira I Virgili. UMSNH. Morelia México.
- Pierre Collette, Gilles Delise (1998). *La Planificación del Cambio*. Estrategias de Adaptación para las Organizaciones. Trillas México
- Ramírez Padilla D., Cabello G. M. (1997). *Empresas Competitivas (Una Estrategia de Cambio para el Éxito)*. Mc Graw Hill. México.