

Resumen

El cambio organizacional no se da por decreto debido a la resistencia natural que surge en los individuos, al temor a lo desconocido, y ausencia percibida de beneficio personal. Lo anterior generó la pregunta de investigación: ¿Cómo ha sido el proceso de modernización en la empresa industrial, la función que desempeña el líder y cuáles han sido las principales fuentes de resistencia al cambio del recurso humano en la implementación del cambio organizacional; así como, el papel que ha tenido la comunicación y la capacitación en el logro de una cultura que fomente la calidad y la productividad organizacional?

Palabras clave: Modernización y cambio organizacional, resistencia al cambio, liderazgo, comunicación y capacitación.

Abstract

The organizational change does not happen by decree because the natural resistance that arises in individuals, due to fear of the unknown things or lack of personal benefit. This research raises the question: How was the process of modernization in the industrial enterprise, the role of the leader, and which were the main sources of resistance to change in human resources about the implementation of organizational change, as well as the role played by communication and training in achieving a culture that promotes quality and organizational productivity?

Keywords: Modernization and organizational change, resistance to change, leadership, communication and training.

Dra. María del Socorro Borboa Quintero. Profesora e investigadora de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Sinaloa (México). Blvd. De las Américas y Universitarios, Ciudad Universitaria. CP. 80010, Culiacán, Sinaloa. Correo electrónico: msborboa@hotmail.com.

Dra. Gloria Nerty Navarro Castro. Profesora e investigadora de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Sinaloa (México). Blvd. De las Américas y Universitarios, Ciudad Universitaria. CP. 80010, Culiacán, Sinaloa. Correo electrónico: nerty_2001@hotmail.com.

MC. Dalia María Cuadras Borboa. Profesora e investigadora de la Universidad Autónoma de Sinaloa (México). Blvd. De las Américas y Universitarios, Ciudad Universitaria. CP. 80010, Culiacán, Sinaloa. Correo electrónico: daliacuadras@hotmail.com.

LA FUNCIÓN DEL LÍDER EN EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN

Fecha de recepción: 21/08/2012

Fecha de aceptación: 03/11/2012

María del Socorro Borboa Quintero
Gloria Nerty Navarro Castro
Dalia María Cuadras Borboa

INTRODUCCIÓN

El contexto globalizado y el rápido cambio de nuestro mundo exigen que las organizaciones se adapten a su entorno de manera rápida y fluida. La forma en que reaccionen ante los cambios en su ambiente determinará en gran medida su éxito. Para responder a ello, las organizaciones deben evaluarse constantemente de manera interna y en relación con su entorno, tal vez adecuando la estructura organizacional; creando, reemplazando o eliminando puestos y funciones; incluso es conveniente analizar los productos y/o servicios que ofrecen en relación a las necesidades de los clientes y lo que ofrece la competencia. El reto que se presenta es tener organizaciones competitivas, y para lograrlo algunas empresas en México y en particular en Sinaloa se encuentran en proceso de modernización.

Esta investigación se realizó en dos empresas industriales¹. La primera es una empresa mediana que se dedica a la producción y distribución de agua para el consumo humano “Purificadora Ideal” que cuenta con 150 empleados y se encuentra ubicada al norte de México; actualmente la empresa tiene una franquicia de una empresa nacional que depende de una empresa líder a nivel internacional. La segunda es una gran empresa internacional establecida al sur del país denominada “Plásticos Global”, dedicada a producir y distribuir productos de plástico para el hogar. Para la producción cuenta con 800 trabajadores y la distribución de los productos se realiza a través de 120 distribuidoras y más de 250,000 mujeres que integran su fuerza de ventas.

¹ En ambas empresas se utilizaron pseudónimos para el nombre de la empresa y el de los directivos que otorgaron la información.

El método cualitativo de *estudio de caso* se consideró apropiado para realizar esta investigación, ya que a través de éste se resaltan los límites que precisa el objeto de estudio, siempre enmarcado en el contexto global (sistema) en el que se produce. Así una familia puede ser considerada un caso, también un acontecimiento o suceso, un programa de intervención, etc. (Louis Smith citado en Pérez Serrano: 2000: 222). De acuerdo con Taylor y Bogdan (1987) el término cualitativo sugiere una búsqueda del entendimiento de una realidad mediante un proceso interpretativo que trata de penetrar en el mundo personal de los sujetos, y busca la objetivación en el ámbito de los significados.

Posterior a la aceptación de parte de los directivos se inició la *recolección de la información* de campo a través de la observación, entrevistas y la aplicación de cuestionarios. Se obtuvo información relacionada con la modernización y cambio organizacional, la innovación, tecnología, sistema de producción, liderazgo, resistencia al cambio, conflicto, etc., necesaria para esta investigación. El proceso de codificación y categorización de la información recabada en el trabajo de campo se realizó apegándose estrictamente a las preguntas, objetivos e hipótesis de investigación, general y específicos; buscando primordialmente dar un orden y sentido a la información recabada, de tal manera que facilitará su análisis e interpretación.

MARCO TEÓRICO

Modernización e innovación organizacional

La modernización implica cambios y modificaciones a través de la gente, por lo que comprende elementos cualitativos como son cambios en los sistemas de valores, actitudes y conducta de los individuos que componen una sociedad (Solé Puig, Solé y Smith, 1998:15). Como sistema abierto la organización que evoluciona considerando y adaptándose a los cambios del entorno tiene más oportunidad de sobrevivir o desarrollarse (Malott, 2006:18). En general, las innovaciones requieren cambio organizacional y el cambio es producto natural de los intentos continuos de sus líderes que promueven una cultura capaz de adaptar con rapidez sus prácticas para satisfacer las necesidades de sus clientes (Hellriegel Jackson y Slocum Jr., 2005:345-345).

El proceso de innovación consiste en crear e instrumentar una idea nueva, y puesto que las ideas nuevas adquieren muchas formas; son posibles muchos tipos de innovación.

La innovación y el cambio son importantes tanto para las nuevas organizaciones como para las establecidas, debido a la naturaleza dinámica de los ambientes externos de las organizaciones. Para esta investigación se realizó una revisión a la teoría de la organización y la teoría de la administración sobre el cambio organiza-

cional, modernización e innovación, los modelos de cambio, así como la competitividad organizacional, a partir de diversos autores entre los que destacan: Bartlett, Alton C. y Kayser, Thomas A. (2005), Ianni, Octavio (1999), Malott, María E. (2006), Pries, Ludger (1995), Hellriegel, Don; Jackson, Susan E.; Slocum, Jr., John W. (2005), Tushman, Michael y O'reilly III (1998), Sexton, William P. (2008), Robbins, Stephen P. (1998²), etcétera.

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El logro de los objetivos organizacionales depende en gran medida del factor humano. Sin embargo, como lo señalan Crozier y Friedler (1990), los comportamientos humanos han sido y seguirán siendo complejos y permanecerán lejos del modelo simplista de una coordinación mecánica o de un determinismo simple. Para conducir el esfuerzo del personal al logro de las metas de la organización, las personas en puestos de liderazgo requieren desplegar habilidades de conceptualización, técnicas, y de relación interpersonal.

Todo cambio si no es bien controlado puede generar algún conflicto entre el factor humano que compone a la organización y los líderes de la misma. La amenaza percibida que se deriva de un cambio puede ser real o ficticia, deliberada o intencionada, directa o indirecta, grande o pequeña.

Pero, no todos los conflictos son negativos, la existencia de algún conflicto funcional mantiene la viabilidad, la autocritica y la creatividad del grupo. Robbins (1998:304) señala que mejoran la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, fomenta el interés y la curiosidad entre los miembros del grupo, proporciona el medio a través del cual los problemas pueden ser ventilados, las tensiones liberadas y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio. Los principales autores que se consultaron son: Schein, Edgar H. (1982), Davis, Keith y Newstrom, John W. (2001), Hellriegel, Don / Slocum Jr. John W. (2005), Madrigal Torres, Berta E. (2002), Lussier, Robert N. y Achua, Christopher F. (2004), Reyes Ponce, Agustín (2005), Veciana Vergés, José María (2002), Gibson, James L., Ivancevich, John M. y Donnelly, Jr., James H. (2001), Gordon, Judith R. (1997), etcétera.

RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Empresa I: Purificadora de Agua Ideal, S.A. de C.V.

Modernización y cambio organizacional

El propietario inició su propio negocio en el año de 1957, comentando que su motivación principal fueron sus deseos y necesidad de dedicarse a algo. Inició como fi-

lial de la empresa embotelladora de refrescos “Estrella”, la cual producía un refresco sabor mandarina con gran aceptación en el mercado. Sin embargo, debido a problemas que se presentaban con sus principales competidores se dejó de producir y se enfocaron únicamente a la producción de agua purificada. Jesús² comenta:

En aquel entonces entramos al mercado con el refresco Estrella y nos incorporamos a la guerra con jugadores de grandes ligas como la Pepsi y Coca, lo cual era una competencia muy desigual, estabas compitiendo con grandes jugadores. Para esto el refresco era envasado en envase de vidrio y en ese tiempo existía un solo proveedor a nivel nacional, estaba en Monterrey, y la empresa se llamaba “Vitro”. Nos proveía el envase a nosotros, y también se los proveía a Coca y a Pepsi, nosotros comprábamos 10 envases, Coca compraba 1000 y Pepsi 200; por lo tanto, no éramos muy atractivos para ese fabricante. Siempre éramos de la cola y a veces los grandes decían –oyes ya no le fabriques a ellos- y tenían que no hacerlo porque ellos compraban grandes volúmenes. Una vez que nos llegaba el envase después de batallar, como éramos tan pequeños en ocasiones los grandes compraban nuestro refresco y quebraban el envase y ya no teníamos que llenar, era una competencia muy ruinosa, para esto como nosotros ya teníamos el agua purificada para preparar el refresco, entonces, decidimos alejarnos del negocio del refresco porque estábamos en una competencia muy ruinosa, y no estábamos dando el servicio que ofrecíamos porque no teníamos el envase.

En Purificadora de Agua Ideal los cambios o innovaciones se han dado de manera constante-progresiva y de acuerdo a las posibilidades financieras de la empresa, dependiendo del departamento que lo requiere con el objetivo de producir el agua purificada de la más alta calidad que les permita mantener la sociedad con una marca transnacional. Respecto al cambio progresivo Hellriegel *et al*, (2005) comentan que es un proceso de evolución continuo en el tiempo, durante el cual ocurren muchos ajustes pequeños de manera rutinaria. Después que ha pasado el tiempo, el efecto acumulativo de estos ajustes puede transformar a la organización por completo. El directivo comenta:

Ha sido una constante actualización de equipos, la última la hicimos en el 2007 con la alianza de WaterSnow, tuvimos que introducir la más alta tecnología para obtener agua de la más alta calidad que nos permitiera el asociarnos a una marca líder nacional asociada a una marca internacional. Aunado a ello nos subimos al mismo barco del cambio, el cambio que es hacer las cosas de diferente manera y debe dejar beneficio.

El proceso de modernización en Purificadora Agua Ideal ha sido integral y necesariamente ha involucrado cambios en todos los aspectos, los individuos, los procesos de producción, distribución, administrativo e incluso de infraestructura, actualmente cuentan con nueva planta. Daft (2006:402) señala que los tipos de

2 Persona encargada de otorgar la información quien ocupa un puesto de primer nivel dentro de la empresa.

cambio en la organización se relacionan con la tecnología, los productos y servicios, de estrategia y estructura, y de cultura.

Existen muchas oportunidades en nuestro giro, porque siempre hay mercado para un producto de buena calidad. De manera interna también somos una empresa que estamos en constante mejoramiento, en todos los renglones y en todos los departamentos.

En Purificadora Ideal son los empleados quienes detectan la necesidad de cada departamento y las gerencias deben tener apertura para captar esas necesidades de cambio o innovación y solicitar apoyo de la dirección. Al respecto, Davis y Newstrom (2001:413) agregan que los líderes deben generar en los empleados un entorno de apoyo, clarificar los roles, dotarlos de habilidades y orientarlos a metas supremas con el propósito de unificar esfuerzos y estimular la cohesión del equipos y otorgar retribuciones que sean valoradas por los miembros de equipos, percibidas como posibles de obtener y concedidas según el desempeño de tareas del equipo. El directivo entrevistado comenta:

No contamos con un departamento de innovación o de diseño, pero han existido casos en que algún empleado realice sugerencias que mejore el proceso y le ahorre tiempo, recursos y dinero a la empresa. Si alguien es conocedor de las necesidades de esa innovación es el mismo que opera y en nosotros tiene que ver la humildad para tener la apertura para realizarlo, incluso se puede llegar a aplicar ese cambio y compensar al que originó esa idea.

Como señala Robbins (1998²:287-288) respecto al agente del cambio, el líder de Purificadora Ideal, considera las características de recursos humanos para crear un ambiente de innovación en la organización, para que sugieran mejoras, aplicarlas y si realmente funcionan, se les da reconocimiento.

RESISTENCIA AL CAMBIO EN EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN

El directivo de Purificadora Agua Ideal comenta que cuando se tiene contemplado realizar un cambio que permita la modernización de la empresa, la mayor fuente de resistencia que se presenta está en el recurso humano, principalmente por desconocimiento. Lo que es congruente con lo que señalan Davis y Newstrom (2001:441) respecto a que los cambios en cualquier organización generan cierto conflicto interno y se presenta la resistencia al cambio, la cual se manifiesta cuando las personas no entienden el motivo del cambio, se les excluye del proceso de cambio y cuando no detectan los beneficios del cambio. El líder agrega:

Cuando desconoces algo y te quieren involucrar la resistencia es muy natural, pero si sabes entender ese cambio e involucras de alguna forma al personal considerando su

opinión, las dificultades del cambio serán menores. La etapa de sensibilización es muy importante porque los cambios se hacen para ser mejores y así tienes que hacérselo sentir a quien va ser parte de ese cambio y si lo acompañas en una mejora para él ya sea en lo económico, en lo familiar, o en lo social, seguramente va ser bienvenido.

Actualmente, la mayoría de las veces la gente reacciona de manera positiva, no de rechazo ya que se promueve una cultura de involucramiento a la mejora continua. Lo cual corresponde a la segunda etapa de proceso de cambio organizacional propuesto por Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (1996: 457) y Davis y Newstrom, (2001:440) la cual señala que los empleados guiados por los líderes descubren y adoptan actitudes, valores y conductas nuevos.

Siempre que se va a proponer un cambio el líder tiene la obligación de convencer del beneficio de ese cambio, para que no sea recibido como algo desconocido, o genere conflicto, señalando que la capacitación permanente ha permitido mantener al recurso humano comprometido y satisfecho. El líder agrega:

Evaluamos numéricamente todos los aspectos del negocio, pero el mensaje de que se está bien en el renglón del recurso humano, se valora cuando vez por las mañanas que te llega el personal con una sonrisa, muy limpio, con una frescura, lo ves y de alguna forma mides que estás mejorando. Cuando tienes incentivos por puntualidad y vez que incrementa es otro indicador de que esta bien. Los conflictos se presentan, pero son muy esporádicos cada vez son menos. Cuando se presentan son los jefes de departamento quienes intervienen y se encargan de solucionar el conflicto entre el personal mediante la confrontación o la negociación.

Al respecto, Davis y Newstrom (2001: 343) señalan que en la resolución de conflicto las intenciones de 1) ganar o 2) perder de los participantes permiten seleccionar las estrategias para resolverlo. Proponiendo estrategias como *evitación, suavizar, forzamiento y confrontación*. Esta última también conocida como resolución de problemas o integración, lo que deriva en un resultado ganar-ganar.

CULTURA PARA PROMOVER LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Purificadora Ideal cuenta con alrededor de 150 trabajadores, en tres turnos de trabajo entre las 5:30 AM que se abre el negocio y las 10:00 PM. Su estructura organizacional es clásica o piramidal, en la cual los departamentos tienen funciones definidas, cada quien sabe de quien depende, con quien se relaciona, y cada una de las áreas son consideradas equipos de trabajo. El líder comenta:

En cierta forma los podemos considerar equipos de trabajo, cada quien ve su trinchera pero de alguna forma están entrelazados entre todos para tener un producto en el mer-

cado, para tener un resultado administrativo-contable favorable. Cada departamento tiene asignadas sus funciones y es ahí donde se forma ese nicho y los jefes de cada uno de los departamentos se entrelazan con los demás departamentos porque tal vez uno sin el otro no produzca los resultados esperados. Por ejemplo, sabe bien el departamento de producción, que su cliente es el departamento de mercadotecnia, y el de mercadotecnia que su cliente está allá afuera, por lo que el trabajo en equipo es importante.

De acuerdo con Daft y Marcic (2005: 517) se puede considerar a cada departamento como un equipo de trabajo, ya que cuentan con un sentido de misión compartida y de responsabilidad colectiva, visión o propósito específico, se fomentan la discusión y la resolución de problemas en conjunto, la eficacia se mide directamente mediante la evaluación del producto resultado del trabajo colectivo.

Comenta que en la localidad es un poco escaso el buen personal, por lo que siempre se tiene que estar muy al pendiente, tienes que cuidarlo, mimarlo, motivarlo, capacitarlo, estar muy al pendiente de él, palmearlo; hay tantas cosas que puedes hacer por ellos incluyendo el involucrar a su familia, lo cual influye positivamente en la empresa porque permite generar una cultura de calidad que provoca que los resultados de la empresa sean exitosos.

Aún cuando los encargados de dirigir cuenten con todos los factores que describen a los líderes transformacionales señalados por Gibson *et al*, (2001), y realicen toda la serie de acciones de liderazgo propuestas por Hersey *et al* (1998) para apoyar el cambio, NO existe un modo “ideal” de transformar la organización. Es necesario fomentar una cultura de aprendizaje flexible en relación con el medio externo y comprometida con la organización (Hersey *et al*, 1998: 528).

Entre las actividades que se realizan para influir en la superación del personal, la mejora del producto o de los procesos, comenta:

Todos los días en la mañana de 6:30 AM a 7:00 AM, tenemos reuniones con los empleados de carácter integrativo y de capacitación, se pretende que para cuando ellos salen al mercado vayan de alguna forma motivados y capacitados. Además de la capacitación que otorga la empresa, también se tiene una empresa que programa la capacitación anual. Los temas que se incluyen son muy variados el objetivo es que sea un enriquecimiento integral para el personal de manera permanente.

Los encargados de las reuniones de inicio de jornada laboral son cada uno de sus jefes de áreas, en el caso de ventas están los supervisores, en el caso de producción los gerentes de producción, etc. Normalmente en las reuniones diarias se emplean la resolución de problemas a través del método de estudio de caso, el método de discusión y la capacitación en el puesto, lo cual permite al empleado desarrollar de manera eficiente su trabajo.

Con la capacitación buscamos cubrir básicamente tres ejes. En la persona nos interesa mucho su familia, su forma de vivir, sus hijos, dónde estudian, presupuesto familiar, cómo destinan su tiempo libre, etc. Porque sabemos que si le invertimos a ellos como persona el compromiso hacia nuestra empresa, hacia la calidad o a la sociedad, pues es mayor. Por otro lado, invertimos para que tengan conciencia por la sociedad, la ciudad donde vivimos, el cuidado del medio ambiente, etc. Por último, también se les da a conocer la empresa, buscamos que quieran la marca, conozcan el producto, que atiendan bien al cliente, que sientan que representar una marca como la nuestra es un compromiso muy grande, porque aparte de que llevan toda la representatividad de la empresa, pues llevan un know how (conocimiento extra –un plus) que difícilmente lo tienen otras personas y cuando lo utilizan para atender a un cliente prácticamente están asegurando su porvenir.

Agrega que se ha tenido que involucrar a las familias de los trabajadores, capacitándolas y motivándolas, y se está conciente que el cambio de cultura no es una actividad de corto plazo, los trabajadores vienen de toda una vida que han hecho las cosas así, porque lo que se busca no sólo es el resultado de momento. Por ejemplo, para promover la cultura del ahorro y el valor de la familia, la empresa estimula para que los empleados ahorren una parte de su sueldo, y a fin de año le otorga otra cantidad igual a la ahorrada, siempre y cuando la esposa venga a recoger el dinero. Lo que muestra la importancia que los líderes de Purificadora Ideal le dan a la familia como parte importante para reforzar una cultura de calidad que permite que los individuos y la organización logren objetivos propios y comunes, lo que es congruente con lo que señala Cantú (2006:102) en relación a que los cambios deben orientarse hacia los hábitos, las prácticas y sobre todo a los valores organizacionales y personales que guían el comportamiento de los individuos para una convivencia ordenada y benéfica.

Empresa II: Plásticos Global, S.A. de C.V.

Modernización de Plásticos Global

En entrevista realizada en Plásticos Global S. A de C. V., al Lic. Diego Pérez comenta que a través del tiempo, y en especial los últimos diez años, para adaptarse a las condiciones del entorno y a la demanda creciente de sus clientes la empresa se ha mantenido en proceso de modernización. Este proceso ha sido integral y necesariamente ha involucrado cambios en los individuos, los procesos y la organización. En este sentido para satisfacer la demanda de sus clientes la innovación en Plásticos Global ha sido dinámica y continua, abarcando todas las modalidades de innovación que señalan Hellriegel *et al* (2005: 341-342) innovación técnica, de los procesos, administrativa y de convergencia de formas.

Un cambio importante en los últimos dos años, principalmente en el 2008, se dio en el proceso de producción (innovación técnica y de procesos). El sistema tradicional de inyección donde el trabajador estaba a pie de máquina se cambió a un nuevo sistema denominado celdas de manufactura.

Las tecnologías con las que operaba la empresa eran muy diferentes, era maquinaria no automatizada o semiautomatizada y actualmente todas las máquinas están completamente automatizadas, todas con computadora y el cambio importante es que todas tienen robot. Cuando se inició el proceso de modernización se tenía un promedio de 500 trabajadores, ahora tenemos 800 trabajadores; hace tres años se estaba trabajando al 50% de nuestra capacidad instalada, hoy en día estamos trabajando al 100%, inclusive no nos damos abasto con las necesidades del mercado nacional y exterior, por ello nos están maquilando algunas empresas de México y se ha llegado a tener la necesidad de traer productos de nuestras empresas filiales porque el mercado se ha incrementado tremendamente, no sólo el mercado doméstico sino también el mercado de fuera, nos compran mucho de Portugal, de Francia; todo Centroamérica nosotros lo surtimos y además al estar trabajando con capacidad total estamos demandando insumos de otros sectores. Aumentamos mucho en personal pero también aumentamos mucho en ventas y en producción.

En relación a los insumos argumenta que Plásticos Global identifica nuevas oportunidades para realizar cambios haciendo más con menos, es decir, buscan aprovechar más las materias primas, ya que el insumo básico empleado en la producción de los artículos son los derivados del petróleo, el cual su único proveedor es Pemex y su precio es controlado –no pueden negociar, por lo que se propicia su optimización a través del mejoramiento de los procesos de producción. Lo anterior es congruente con lo propuesto por Bartlett y Kayser (2005: 18-29) en el modelo de cambio, el cual señala que el cambio incluye aspectos tales como las herramientas, las máquinas, los métodos, los procesos, los programas, el diseño de trabajos, el flujo de trabajo y el ambiente de trabajo inmediato. Lo que implica costos altos, por lo que regularmente se hace en forma gradual. Agrega que el procedimiento que Plásticos Global sigue para realizar algún cambio es:

Primero está la etapa de convencimiento-sensibilización. Empezamos por convencer, enamorar y sensibilizar a la parte más alta de la organización. Cuando surge en alguna área especial algún proyecto o idea, primero lo comentamos con nuestros altos ejecutivos, nos convencemos (de arriba para abajo) y empezamos a permearlo a la organización. Si es en algo donde somos expertos nosotros mismos lo desarrollamos, pero puede haber áreas donde sí encontremos el conocimiento pero no esa finura, entonces recurrimos a despachos externos, recurrimos a personas que estén mejor entrenadas que nosotros tanto en nuestro país como en el extranjero.

Congruente con Hersey *et al* (1998) en relación a las acciones concretas que debe realizar el líder en una transformación organizacional, el líder en Plásticos Global está comprometido y visible para los miembros de la empresa y los grupos de interés externos. Él a través de una comunicación clara, entusiasta y con una visión inspiradora de lo que la organización puede ser, comunica el fracaso de la situación actual y consigue que participantes claves y quienes ostentan el poder en la organización respalden las decisiones e implantación del cambio.

Primero, se hacen juntas informativas con personal que se verá involucrado en el cambio, se les da a conocer acerca de lo que va a pasar; segundo se les proporcionan el entrenamiento suficiente antes de implementar cualquier cambio; y tercero, cuando ya están seguros que todos conocen el proyecto a través de juntas, comunicados, en los tableros, en un sistema de televisión de circuito cerrado, y que además ya fueron entrenados, ahí se implementa el cambio, no antes.

La empresa proporciona capacitación a sus trabajadores antes de hacer algún cambio y durante la aplicación del cambio, ya que como dice el Lic. Diego Pérez Méndez:

No se puede pensar en un cambio, cualquiera que sea, sin antes dar capacitación. También se tiene que dar capacitación durante el cambio para consolidar el proyecto porque una cosa es arrancarlo y otra ver que se den los resultados.

En este punto se observan la segunda y tercera etapa del cambio, es decir, cambiar y recongelar, congruente a lo señalado por Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (1996: 457) respecto a la introducción de modificaciones y consolidación del cambio. Los cambios que realiza la empresa investigada se consideran tanto radicales como progresivos, y con frecuencia se relacionan con lo señalado por Daft (2006:402): los procesos, maquinaria y en algunas ocasiones con tareas o funciones específicas. Agregando el entrevistado:

El crecimiento ha sido sostenido y ha requerido de muchos cambios, no es que hayan surgido de repente, sino que se han consolidado varios proyectos, se ha tenido que trabajar mucho con la cuestión de conciencia, de actitud, de conducta y con ello trabajar mucho con las personas.

Conforme a Robbins (1998²:287-288) el agente del cambio, es decir el líder de Plásticos Global, considera las características de recursos humanos para crear un ambiente de innovación en la organización. Debido a que trabaja con equipos de alto desempeño, es decir, cuando un equipo sugiere mejoras se aplican y si realmente funcionan, no solamente se da reconocimiento público sino también en

cuestión material. Los equipos de alto desempeño llevan a cabo sus tareas, aprenden a resolver problemas y gozan de satisfactorias relaciones interpersonales (Davis y Newstrom 2001:413).

RESISTENCIA AL CAMBIO EN EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN

El licenciado Muñoz señala que en el proceso de modernización de Plásticos Global se ha presentado resistencia al cambio, lo cual ha provocado algunos conflictos con los subordinados, sobretudo con el personal de mayor antigüedad en la compañía que se niegan a aceptarlo, simplemente porque son tocados en su área de confort, en su forma normal de trabajo. Agrega que lo esencial es saber la manera de detener esos conflictos, porque no se puede deshacer de gente talentosa, con experiencia, con conocimientos y que han dado mucho de su vida a la organización, sólo porque les está costando adaptarse al cambio, por lo que tratan de rescatarlos.

Las estrategias que ocupa Plásticos Global para eliminar la *resistencia al cambio* de las personas son: comunicación, sensibilización, mucho acercamiento a la gente, el hacerles ver el posible beneficio que se va a obtener y hablarles mucho del concepto de paradigmas.

Congruente con lo que señalan Hersey *et al* (1998) respecto a que el líder transformacional debe reconocer la resistencia al cambio y ocuparse de ella como una etapa necesaria del proceso, Plásticos Global cuenta con un curso sobre la resistencia al cambio donde se les habla a las personas de que cualquier cambio tiene que ver primero con las actitudes y después con los resultados.

En la resolución de conflictos Plásticos Global aplica la negociación integradora de preferencia eliminando la negociación distributiva señaladas por Robbins (2004:408), aplicando también el estilo de colaboración destacado por Hellriegel y Slocum Jr (2004:232-236), ya que el Licenciado comenta:

El método para la solución de los conflictos es la negociación, convencimiento y mucho involucramiento, hacerlos sentir que esto es un negocio propio, como la teoría de los minibusiness donde cada departamento es un minibusiness que cada uno de nosotros tiene que cuidarlos, porque yo gano tú ganas, yo pierdo tú pierdes, es decir, en la negociación que tenemos con el trabajador, con el sindicato, con el proveedor y con muchas personas, se trata de ver el beneficio común.

Plásticos Global de acuerdo a Robbins (1998²:182) toma en cuenta el pensamiento de la *postura de las relaciones humanas* donde los conflictos los considera como

incidencias naturales en todos los grupos y las organizaciones, según comenta el licenciado Pérez:

La ventaja de un conflicto es que va a salir algo mejor siempre y la desventaja es que te puede generar un clima adverso donde tienes que meterle más tiempo, tienes que volver a empezar; siempre va a ver una solución y una nueva luz en cualquier problema. El problema es en aquellas instituciones donde creen que todo está bien, que si hay un grito o un alboroto está mal, yo pienso que son áreas de oportunidad que debemos atacar, no verlo como algo negativo, sino al contrario, si algo nos está generando un conflicto algo está mal y vamos a arreglarlo.

Cuando no se consigue resolver las diferencias en las negociaciones directas, los directivos acuden a un tercero que los ayude a encontrar una solución.

CULTURA PARA PROMOVER LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Hampton (2003: 106) señala que para lograr el máximo rendimiento de los recursos humanos de la organización, los responsables de la gestión deben considerar el contexto cultural de la sociedad en la que está establecida, esto implica que los líderes responsables de coordinar las acciones de los empleados tengan un conocimiento profundo de sus valores, creencias y expresiones. Agregando el entrevistado:

Nosotros como mexicanos tenemos muchos vicios y nuestra cultura latina muchas veces no nos permite reaccionar tan rápido como debiera ser y ahí es donde hay que trabajar; hay vicios que traemos desde nuestras casas que no nos permiten hacer las cosas de una manera diferente y a veces dentro de la cultura tenemos cuestiones de miedos interiores que no nos dejan realizar los cambios rápido, por ello debemos tener los recursos suficientes para asegurar que cualquier proyecto triunfe.

El Lic. Pérez señala que no se puede pensar en un cambio, cualquiera que sea, sin antes dar capacitación, la cual también es necesaria durante el cambio para consolidar el proyecto. Agrega que:

Para reforzar el cambio es necesario hacer planes de seguimiento y de consolidación; reforzar la filosofía y el concepto de lo que estamos buscando y ver si realmente ese cambio se está generando porque muchas veces la gente dice: sí estamos en el cambio y somos del cambio pero los resultados no son los esperados, entonces no hay ningún cambio.

Adaptarse a los rápidos cambios ambientales, mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad de la empresa hace necesario otorgar capacitación que proporcione conocimientos y habilidades a cada empleado de la empresa de acuerdo con las características del puesto de trabajo en el que se desempeña.

CONCLUSIONES

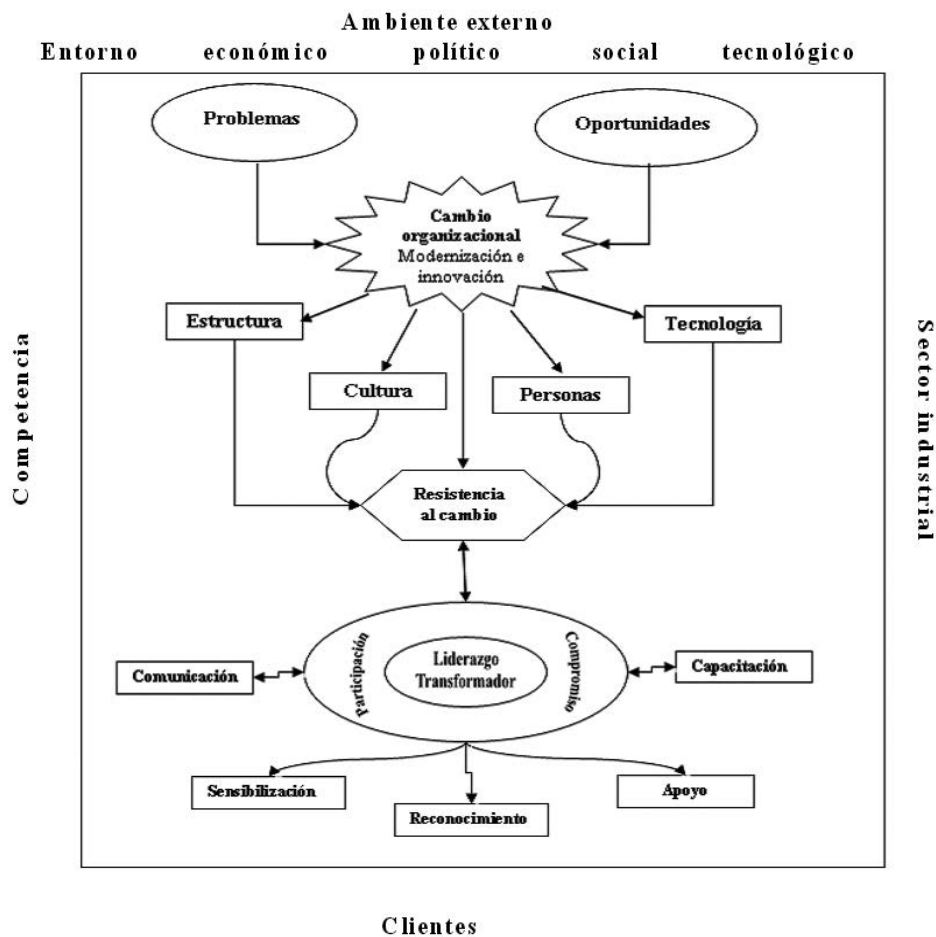
Ambas empresas tienen como principal característica el mantenerse en constante proceso de modernización e innovación para permanecer en el mercado, los cambios se consideran tanto radicales como progresivos. Una razón común para los cambios organizacionales más pequeños en ambas empresas es el deseo de mejorar el desempeño diario de manera continua a fin de permanecer delante de los competidores. Asimismo, la introducción de nuevas tecnologías, ampliación de mercado, diversificación de productos, fortalecimiento de infraestructura son algunos de los cambios realizados que se consideran radicales. De acuerdo con Bartlett y Kayser (2005), el primer cambio que se dio en la Purificadora Agua Ideal fue una “reacción” a las presiones de la competencia.

En relación al proceso de cambio, ver figura 1: “Proceso de cambio en empresas industriales”, los líderes de ambas empresas comentan que la operación diaria de la empresa muestra lo que se tiene que cambiar, y el estar cerca de manera constante brinda la oportunidad de hacer los cambios sobre la marcha. Las acciones realizadas por los líderes de ambas empresas corresponden a las señaladas por Bartlett y Kayser (2005) en su modelo de cambio.

Es decir, la necesidad de cambio puede surgir del deseo de aprovechar oportunidades que presenta el entorno (económico, político, social, tecnológico, competencia y sector industrial al que pertenece) o puede partir de identificar y analizar el desequilibrio entre los resultados obtenidos y los deseados. A partir de ello, se establecen metas formales a corto, mediano y largo plazo lo cual los ha llevado a consolidar varios proyectos relacionados con cambio de estructura, cultura, tecnología y de las personas. Los empleados tienen un papel importante en la detección de problemas y son los líderes, responsables de las gerencias de áreas y dirección, quienes deben tener la apertura para captar las necesidades de cambio o innovación, para sensibilizar y comprometer principalmente a los directivos de primer nivel y posteriormente sensibilizar y apoyar a los empleados para que implementen el cambio. El temor a lo desconocido, la amenaza a su seguridad en el empleo y la ausencia percibida de beneficio personal son las principales fuentes de resistencia al cambio del recurso humano en la implementación del proceso de modernización en las empresas investigadas.

Figura 1

Proceso de cambio en empresas industriales



Fuente: elaboró Borboa a través de investigación realizada en empresas industriales en proceso de modernización (2010).

El análisis ha permitido determinar que lo realizado por los líderes para la modernización de ambas empresas es congruente con el modelo de cambio propuesto por Malott (2006) debido a que contemplan los aspectos de 1) análisis del sistema: metacontingencias –entorno externo y 2) la ingeniería del cambio –entorno interno: contingencias conductuales. Se observa cómo a partir del análisis basado en medición de costos, ventas, calidad, etc. del sistema global se identifican las áreas de mejoramiento vitales y se definen los proyectos que impulsan la modernización

de la empresa. En relación a las contingencias conductuales es función de la gerencia del comportamiento reemplazar contingencias naturales inefectivas por contingencias efectivas que generen la conducta deseada.

Es importante que un liderazgo transformador, permita lograr la participación y su compromiso a través de la comunicación y capacitación constante, sensibilizarlos sobre la importancia del cambio para la organización y para ellos mismos. Además, debe tener la humildad para reconocer las propuestas de cambio de los trabajadores, otorgarles apoyo y reconocimiento al esfuerzo realizado.

La función del líder en ambas empresas, es mantener una relación estrecha con sus trabajadores para involucrarlos y convencerlos a participar en los cambios que se realicen en la organización, propiciando el concepto de negociación ganar-ganar.

Se considera que la sensibilización a través de la comunicación, además de la capacitación constante han tenido un papel muy importante en el proceso de modernización, por lo que los problemas de resistencia al cambio y conflictos han sido mínimos en ambas empresas, resolviéndose al interior de los equipos de trabajo, lo cual crea un ambiente de prosperidad, ya que se identifica el problema y se puede generar algo mejor para todos.

Los líderes deben ser los primeros en entender la importancia y necesidad del cambio, para que puedan comunicar, sensibilizar, capacitar y comprometer a los empleados con el mismo. Sin embargo, deben estar concientes de que no todos los empleados querrán participar del cambio, por lo que debe prepararse para reemplazar al personal que no se adapte.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARTLETT, ALTON C. Y KAYSER, THOMAS A., *Cambio de la conducta organizacional*, quinta edición, Editorial Trillas, México, 2005.
- CANTÚ DELGADO, HUMBERTO, *Desarrollo de una cultura de calidad*, tercera edición. Mc Graw Hill, México, 2006.
- DAFT, L. RICHARD Y MARCIC, *Teoría y diseño organizacional*, Thomson Editores, México.
- DAFT, RICHARD L. (2006), *Teoría y diseño organizacional*, octava edición. Thomson Editores, México, 2005.
- DAVIS, KEITH Y NEWSTOM, JOHN W., *Comportamiento humano en el trabajo*, décima edición, Editorial Mc Graw-Hill, México 200).
- GIBSON, JAMES L., IVANCEVICH, JOHN M. Y DONNELLY, JR., JAMES H., *Las organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. Décima edición, Editorial McGrawHill, México, 2001.

- GORDON, JUDITH R., *Comportamiento Organizacional*, Quinta edición, Prentice Hall, México, 1997.
- HAMPTON, DAVID R., *Administración*, Tercera edición. Editorial McGraw Hill, México, 2003.
- HELLRIEGEL, DON; JACKSON, SUSAN E.; SLOCUM, JR., JOHN W., *Administración, un enfoque basado en competencias*, décima edición, Thomson Editores, Bogota, Colombia, 2005.
- HELLRIEGEL, DON / SLOCUM JR. JOHN W., *Comportamiento Organizacional*, Décima edición, Thomson Editores, México, 2004.
- HERSEY, PAUL; BLANCHARD, KENNETH H. Y JOHNSON, DEWEY E., *Administración del comportamiento organizacional*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1998.
- IANNI, OCTAVIO, *Teorías de la globalización*. Cuarta edición, Editorial Siglo XXI, México, 1999.
- LUSSIER, ROBERT N. Y ACHUA, CHRISTOPHER F., *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, Segunda edición, Thomson, México, 2004.
- MADRIGAL TORRES, BERTA E., *Habilidades directivas*, Primera edición, Mc Graw Hill, México, 2002.
- MALOTT, MARÍA E., *La paradoja del cambio organizacional, estrategias efectivas con procesos estables*, primera edición, Trillas, México, 2006.
- PÉREZ SERRANO, GLORIA, *Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural: Aplicaciones prácticas*. Narcea Sociocultural. Madrid, 2000.
- PRIES, LUDGER, *La reestructuración productiva como modernización reflexiva. Análisis empírico y reflexiones teóricas sobre la "sociedad del riesgo"*, Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa, México, 1995.
- REYES PONCE, AGUSTÍN, *Administración moderna*, Limusa, México, 2005.
- ROBBINS, STEPHEN P., *Comportamiento organizacional*, Décima edición, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 2004.
- ROBBINS, STEPHEN P., *La administración en el mundo de hoy*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1998.
- ROBBINS, STEPHEN P., *Fundamentos de comportamiento organizacional*, quinta edición, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1998².
- SCHEIN, EDGAR H., *Psicología de la organización*. Tercera edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1982.

- SEXTON, WILLIAM P., *Teorías de la organización*. Editorial Trillas, México, 2008.
- SOLÉ PUIG, CARLOTA; SOLÉ, CARLOTA Y SMITH, ANTHONY D., *Modernidad y modernización*, Anthropos Editorial, México, 1998.
- STONER, JAMES A. F., FREEMAN, R. EDWARD Y GILBERT JR, DANIEL R., *Administración*, sexta edición, Pearson Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.
- TAYLOR S. J. / BOGDAN R., *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Editorial Paidós, Barcelona, 1987.
- TUSHMAN, MICHAEL Y O'REILLY III, *Innovación*, primera edición, Prentice Hall, México, 1998.
- VECIANA VERGÉS, JOSÉ MARÍA, *Función directiva*, Primera edición, Alfaomega, México, 2002.