

GESTIÓN DEL CAMBIO EN PYME MANUFACTURERA.

JOHN FREDY MURCIA URREGO
ANDREA DEL PILAR ZEA MARTIN
ADRIANA C. CHARRY CAICEDO
JENNY R. RODRIGUEZ LEON

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESPECIALIZACION EN GESTION HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES
BOGOTA D.C. 22 DE FEBRERO DE 2014

GESTIÓN DEL CAMBIO EN PYME MANUFACTURERA

JOHN FREDY MURCIA URREGO
ANDREA DEL PILAR ZEA MARTIN
ADRIANA C. CHARRY CAICEDO
JENNY R. RODRIGUEZ LEON

Trabajo de grado para obtener el título de
Especialista en gestión humana de las organizaciones

ASESOR: ALBA LUCIA MORENO
PSICOLOGA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESPECIALIZACION EN GESTION HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES
BOGOTA D.C. 22 DE FEBRERO DE 2014

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por permitirnos alcanzar una meta más en nuestras vidas, a nuestras familias por su constante esfuerzo y apoyo, a nuestra asesora la profesora Alba Lucia Moreno por sus aportes y conocimiento y a la compañía por abrirnos sus puertas y espacios para generar esta investigación.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	4
Justificación	4
Planteamiento del problema	6
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
MARCO TEORICO	9
Gestión del cambio	9
Empresas manufactureras	27
MARCO LEGAL	29
MARCO CONTEXTUAL.....	32
MARCO METODOLOGICO	34
4Tipo de estudio.....	33
Población y muestra	34
Procedimiento	35
RESULTADOS	36
DISCUSION	44
CONCLUSIONES.....	51
RECOMENDACIONES	54
REFERENCIAS	55
APENDICES	56

FIGURAS

Figura 1. Procesos de Innovación.....	20
---------------------------------------	----

Apéndices

Apéndice A. Matriz categorial

CATEGORIA	TECNICA	INSTRUMENTO	FUENTES
Sensibilización del cambio	Entrevista semi estructurada	Guía	1 Ingeniero Industrial 1 Jefe Tejeduría 1 Operario
Implementación del cambio	Entrevista semi estructurada	Guía	1 Ingeniero Industrial 1 Jefe Tejeduría 1 Operario
Mantenimiento del cambio	Entrevista semi estructurada	Guía	1 Ingeniero Industrial 1 Jefe Tejeduría 1 Operario

Apéndice B. formato entrevista (técnico, Ing., industrial)

Entrevista

Nombre algunos procesos que se hacían anteriormente que eran necesarios modificar:

Categoría: Sensibilización del cambio

¿Cómo fue su participación en la preparación para el cambio tecnológico?

¿Quién o quienes dirigen el cambio? explique por qué fueron seleccionados?

¿Qué estrategias fueron utilizadas para orientar el cambio?

¿Involucraron el cambio en algún documento, que se haya visto como visión de la organización?

¿Explique cómo fue el plan de trabajo para la implementación del cambio?

¿Cuáles fueron los canales de comunicación que empleo la gerencia para transmitir y comunicar el cambio?

¿Qué sentimientos generó en usted esta posibilidad de cambio?

¿Qué sentimientos percibió en los colaboradores frente a la perspectiva del cambio?

¿Cuál fue el acompañamiento de la gerencia en la preparación del cambio?

Categoría: implementación del cambio

Que se ha hecho para poder implementar el cambio?

Se hicieron capacitaciones al personal con respecto al cambio? Cuáles?

¿Fue necesario realizar cambios de personal, de contratación, movimientos internos por favor explique?

¿Se cambiaron personas de cargo? ¿Para qué?

¿Qué cambios ha percibido en el clima y la cultura organizacional con el proceso de gestión de cambio que está viviendo la compañía?

¿Si hubo cambios de personal, que efecto han tenido?

A nivel de la planta física ¿hay cambios? Si la respuesta es positiva que impacto ha tenido?

¿Cómo ha visto la acogida por parte de los empleados con la llegada de estas nuevas máquinas?

¿Se realizaron cambios en las condiciones contractuales a los colaboradores? Si la respuesta es positiva, por favor explique

¿Cuál ha sido el acompañamiento de la gerencia en la implementación del cambio?

¿Se ha presentado cambios en las relaciones laborales? en el estilo de liderazgo? entre compañeros?

¿Qué nuevas prácticas se han evidenciado con la implementación del cambio?

Existe acompañamiento por parte del proveedor? De qué tipo?

¿Se han generado espacios de retroalimentación para identificar el éxito o fracaso del cambio?

Categoría: mantenimiento del cambio

¿Qué aspectos considera fundamentales para un efectivo mantenimiento del cambio?

¿Según la experiencia tenida que ideas aportaría usted en un nuevo proyecto de cambio?

¿Qué espacios de retroalimentación se podrían utilizar para evaluar el éxito o fracaso del cambio?

¿Cómo percibe a largo plazo el clima y la cultura organizacional con el cambio?

¿Qué herramientas considera usted se deban aplicar a futuro para gestionar los cambios de forma efectiva?

¿Nombre nuevos hábitos y actitudes, que usted haya evidenciado en el proceso de cambio?

¿En qué dirección avanzaría la compañía?

Apéndice C. formato entrevista operario

Entrevista

Nombre algunos procesos que se hacían anteriormente que eran necesarios modificar:

¿Cómo fue informado del proceso de cambio que la empresa iba a realizar en cuanto a innovación tecnológica?

¿Qué sentimientos género en usted esta posibilidad de cambio? Que pensamientos tuvo?

¿De qué departamentos, áreas o personas recibió Usted la información acerca del cambio que se planeaba realizar?

¿Quién o quienes han sido encargados de dirigir el cambio?

Categoría: Implementación al cambio

¿Cree usted que avanza la compañía con este cambio y en qué?

¿Qué responsabilidades o formas de trabajo tuvo que modificar?

¿Cómo se siente con estos cambios que ha realizado la empresa?

¿Cree que con la llegada de nueva maquinaria, se han generado cambios en las relaciones con los jefes o compañeros? Puede explicar?

¿Qué herramientas utilizadas durante la implementación le llamaron la atención y por qué?

¿En que se ha beneficiado usted con este cambio?

Categoría: mantenimiento del cambio

¿Hacia dónde considera que se dirige la empresa con estos cambios?

¿Qué haría usted para incentivar a sus compañeros con este nuevo cambio?

¿Según la experiencia tenida que ideas aportaría usted en un nuevo proyecto de cambio

Apéndice D. Entrevista operario/a

Entrevistador: emmm buenas noches don F

Entrevistado: Hola como estas.

Entrevistador: Mucho gusto mi nombre es Jenny Rodríguez estoy con mi compañera Andrea ehhs somos estudiantes de la universidad piloto de Colombia haciendo una especialización en el área de gestión humana queremos hacerle unas preguntas en cuanto a la maquinaria que llegó últimamente a la empresa listoo y todo el proceso que usted ha vivido con este cambio.

Entrevistado: ok.

Entrevistador: Bueno entonces díganos don F ehhs algunos procesos que usted vio que cambiaron de la antigua maquinaria a lo que está viviendo ahora.

Entrevistado: Si lo queeee lo que el cambio se ha hecho es en cuestiones de programación porque la programación es de la maquinaria antigua el proceso lo tenía que hacer el operario bajar anchos aumentar anchos ahora pues por la técnica misma avanzada la programación ya viene más que todo por tallage y eso ya va en cuestión de programación entonces es más viable y más versátil para uno montar un programa.

Entrevistador: Entonces usted de pronto noto que el trabajo le disminuyó o le aumentó de alguna forma.

Entrevistado: No disminuyó más.

Entrevistador: Disminuyó.

Entrevistado: Disminuyó más.

Entrevistador: ahhs OK listo..... bueno y cuénteme como fue informado de del del cambio que se iba a presentar en la en la planta en la empresa.

Entrevistado: Pues los los la información que hemos recibido por los los cambios de maquinaria han sido por los jefes.

Entrevistador: Ok.

Entrevistado: Tanto de programación como los jefes de de los ingenieros.

Entrevistador: OK listo, entonces don F queremos saber ehhs que sentimientos generó en usted ehhs la posibilidad pues de el ingreso de esta nueva maquinaria a la fábrica

Entrevistado: ahhs los sentimientos pues agradables por el cambio y el progreso que uno va a obtener en cuestiones de aprender más y más en nuevas tecnologías ve eso es looo lo esencial.

Entrevistador: OK bueno.... Bueno y quienes o quien quien o quienes ehhs fueron los encargados de dirigir el cambio

Entrevistado: Pues en cuestión de los cambios ya eso fue el ingeniero los programadores ehhh tanto el mecánico también porque fueron los que deciden donde va a quedar la maquinaria.

Entrevistador: Perfecto, don F queremos saber ehhh de pronto que cambios vivió usted ehhh pues que de pronto realizaron los jefes en la planta con la nueva maquinaria que paso, como fueron los pasos ehhh en que se dio ese ese proceso.

Entrevistado: Si ese pues el cambio se hicieron por secciones por unidades las maquinarias más viejas luego las más nuevas y así para de acuerdo a la capacitación que se le iba a dar a cada operario.

Entrevistado: Para su sistema de manejo.

Entrevistador: yyy y llego personal nuevo.

Entrevistado: Si sisi llegooo.

Entrevistador: Sabe sabe usted que queque capacitación tenían ellos o eran.

Entrevistado: Pues la capaci la capacitación que traían era un poco pero no eran mucha tampoco pero si ayudo bastante para los que estábamos antes.

Entrevistador: Perfecto, ehhh don F usted cree que de pronto la compañía avanza ehhh a futuro o en este momento con ese cambio que se realizó.

Entrevistado: Si si por por la tecnología entonces va a ver más cantidad de producción va a ver menos desperdicio van aaa economizar fibra por las medidas por todo entonces de lógico va a avanzar demasiado y la tecnología hoy en dia tu sabes que un cliente pide es tecnología ya más avanzada y más cantidad.

Entrevistador: OK, bueno y cuéntenos que responsabilidades o formas de trabajo tuvo tuvo que modificar ósea su forma de trabajo cambio.

Entrevistado: Si bastante por empezando por la la seguridad en las maquinas que vienes con con más tecnología para daño de prendas de agujas entonces ya uno pues trabaja con másmás tranquilidad por todo lo los cambios que trae una máquina.

Entrevistador: ehhh con la llegada de estas personas nuevas de la otra empresa ehhh que cambios evidencio usted de pronto como en las relaciones.

Entrevistado: Pues cambia por lo que pues ellos ya vienen con unas ideas uno tiene otras y tiene uno que aprender a conocerlos tanto los genios como amoldarse uno a las costumbres también que ellos traen entonces tiene uno que empezar a conocerlos.

Entrevistador: y alguna o sea pudieron evidenciar como choques que de pronto ya no los allá pero si en algún momento los hubo.

Entrevistado: si eso es problema es relativo porque siempre por lo que el uno trae una idea y el otro tiene otra entonces siempre hay roces y hay que aprender uno a conocer las personas también.

Entrevistador: bueno... bueno y en que ha beneficiado usted como tal en este cambio.

Entrevistado: pues por lo que uno ha aprendido más en cuestiones de tecnologías y más avanza entonces uno conoce más cosas y hay estabilidad laboral porque por pues la maquinaria nueva entonces es más conveniente estar uno ahí y aprender más que esa es la aspiración de cada uno.

Entrevistador: muy bien listo, como considera don F que se puede incentivar a sus compañeros con este nuevo cambio, y como y como se ve se cómo considerada que se acopla ehhehh pues ya de acuerdo a esta nueva temática de trabajo en donde pues ya ehheh usted nos ha dicho que tienen ehheh pues un poco más de tranquilidad de trabajo pero como se acoplarían a futuro.

Entrevistado: Bueno en cuestiones de la capacitación que pues tenemos unos que aprendemos más fácil que otros y le toca a uno también ponerse a ayudar a los compañeros ve porque como son nuevos sistemas de de operación de la maquinaria entonces tenemos compañeros que las cogemos fácil y hay otros que no entonces hay que ayudarlos y apoyarlos para que así mismo la empresa produzca y rinda más.

Entrevistador: Muy bien..... bueno don F entonces según toda esta experiencia ehheh de pronto que idea que idea le gustaría usted que se tuviera en cuenta en un nuevo proyecto o o que que le gustaría a usted realmente si sí ocurriera un nuevo proyecto en este momento.

Entrevistado: Bueno uno aprende también aprende uno en el transporte de la maquinaria y ya uno llegar a otra bodega pues ya uno los jefes también le pueden pedir consentimiento a uno de la ubicación de la maquinaria porque si va a quedar por sección en una parte o unidades y en cuanto a eso pues ya van a ver la ubicación eso sería la ayuda.

Entrevistador: Bueno don F muchísimas gracias ehheh por la información que nos acaba de suministrar en esta entrevista esperamos poderlo encontrar ehheh.

Entrevistado: OK.

Entrevistador: Mas adelante ya socializando como tal el proyecto muchísimas gracias.

Entrevistado: Vale.

Entrevistador: Bueno que este muy bien.

Entrevistado: Igualmente.

Apéndice E. Entrevista al Técnico/a

Entrevistador: Buenas Tardes Sr A.

Entrevistado: Buenas Tardes.

Entrevistador: Buenos sr A como hemos venido trabajando durante el transcurso de todo este tiempo la idea pues de hoy de reunirnos es básicamente hacer una serie de preguntas donde vamos a tener un soporte para la investigación en la compañía punto aparte , la idea con esta información es poder hacer un análisis y generar pues digamos que un valor agregado a ustedes como compañía desde nuestro punto de vista digamos que a nivel profesional desde nuestra especialización. Entonces pues sr A para iniciar... ehh la primer pregunta básicamente estaaa enfocada en nos gustaría que nos nombrara o nos mencionara algunos procesos que se hacían anteriormente en la compañía y que eran necesarios modificar o cambiar?.

Entrevistado: Los procesos en sí de la compañía como tal, pues siguen siendo los mismo de pronto se incrementa un poco por la cantidad de maquinaria que se ha adquirido yyyyyy y así mismo ahhh, pues también incrementar también en la parte de personal y puesto esto incrementa algunos procesos en muchos otros departamentos pero en si los procesos son los mismos de pronto un poco más con mayor tecnología yyyyyy pues mayor control pero no eso sería básicamente los procesos.

Entrevistador: Como ha sido ehhe su participación con la compañía frente a este cambio tecnológico que ha venido preparando pues punto aparte

Entrevistado: ... Bueno mi participación connnn digamos junto con los otros compañeros ehheh y con el grupo queeee que se organizó para planear este cambio enn personalmente conmigo pues mmm la participación fue como la distribución de planta ehheh acomodar un plano de cómo iba quedar como le explico el parque de máquinas. La parte de electricidad ehhe la logística en cuanto al transporte de esta maquinaria ehheh que más le digo No creo que eso es todo

Entrevistador: Ok, quien o quienes dirigieron el cambio y porque fueron esas personas seleccionadas para dirigir el cambio como tal en la compañía?

Entrevistado: Bueno el cam, las personas que nos nombraron por parte de la gerencia es una Ingeniería ehh mi persona y unos operarios que hicieron parte digamos de la solicitud.

Entrevistador : Bueno señor A que estrategias fueron utilizadas para orientar el cambio

Entrevistado: Bueno por parte mía ehh, pues fueron prácticamente con respecto a la gerencia recomendación ósea yo venía de una empresa y ya tiene este tipo de tecnología este tipo de maquinaria y pues llevaba trabajando bastante tiempo con ellos entonces ahí conocí al al dueño de esta compañía y pues nos fuimos a trabajar juntos Y en base a eso lo pude recomendar que tipo de maquinaria comprar ehhe entonces bueno y donde conseguir esta maquinaria entonces se hicieron cotizaciones en la fábrica donde trabajaba antes pues compramos la maquinaria que era una maquinaria proveniente de Alemania de marca STOL y pues ehh en base a eso se siguió por esa línea trabajando con este tipo de máquinas es pues de muy buena calidad y con tecnología de punta .

Entrevistador: Involucraron en el cambio en algún documento que se halla visto como visión de la organización?

Entrevistado: No en algo escrito realmente no se dejó nada la comunicación fue verbal frente a pues a tanto cargos medios como a la parte operativa del personal pero pues todo el mundo estaba enterado de que iban a traer maquinaria Nueva la idea era pues incrementar la producción por pues con este tipo de cambio

Entrevistador: Listo, Bueno, señor A nos gustaría que nos explicara un poco como fue ese plan de trabajo ehh para la implementación del cambio dentro de la empresa?

Entrevistado: Bueno, ehhe en reunión con la parte de gerencia, pues según nos comentaron se veía necesidades del producto en el mercado pues basados en eso se decidió comprar más maquinaria y pues mi participación ahí es en base a los conocimientos que pues traía de la otra compañía recomendar que tipo de maquinaria traer y pues cuantas cuantas prendas necesitaban producir mensualmente en base a eso pues qué tipo de maquinaria y que cantidad debíamos comprar esa fue como la parte en la que participe.

Entrevistador: Bueno señor A cuales fueron los canales de comunicación que empleo en este casi la gerencia para comunicarles a ustedes ehh los cambios que se venían?

Entrevistado: Bueno, el canal de información como tal pues no pues ni se le comunico al personal ósea yo de ante mano conocía la la propuesta que ellos tenía porque ellos me reunía constantemente con ellos entonces pues lo sabía pero y al persona se le fue informando a medida que se hacían la reuniones se le comunico se les iba dando información del tema.

Entrevistador: Adicionalmente nos gustaría saber q sentimiento percibió ehheh o género en usted más bien con esta posibilidad de cambio?

Entrevistado: Bueno pues fueron..... Bueno para mí fue muy importante esta propuesta porque pues venia de una empresa que estaba en liquidación y pues pues en ese momento iba a tener un trabajo y era lo que a mí me gusta hacer programación de maquina industrial

Entrevistador: Adicionalmente nos gustaría saber ehheh que sentimiento percibió usted en los colaboradores frente a este cambio o posibilidad de cambio que veía venir y que ya estaba planeada?

Entrevistado: Bueno en el personal más que todo se genera expectativa frente a la nueva tecnología entonces eso es una nueva posibilidad para mucho de aprender , de conocer una nueva marca seguramente va ampliar sus conocimiento en el personal porque en si hay que dar un curso de inducción del manejo de esta maquinaria y pues a ellos les va a generar pues mucho más aprendizaje, adicionalmente pues genera muy buenos sentimientos en la gente porque eso ehheh y porque pues este esto genera mayor contratación de personal.

Entrevistador: Don A y cual fue ese acompañamiento por parte de la gerencia en la preparación del cambio?

Entrevistado: Buen la gerencia siempre estuvo pendiente pues del del cambio y pues de informar al personal de brindarle tranquilidad y pues dar darle la confianza de que van a tener trabajo y pues se va incrementar esa parte del trabajo frente amigo y familiares y gente que conozca del tema para trabajar en esta compañía, Entrevistador: y que cambios percibió ehheh en el clima o en el ambiente ehheh y en la cultura digamos que la empresa ehheh con el proceso del gestión del cambio

Entrevistado: Bueno al comienzo genera un poco de temor por parte de la gente y algo de expectativa porque no sabe lo que se le viene encima pues el nuevo personal siempre hay un poco de competencia entonces esto genera pues como expectativa pero son situaciones normales que finalmente se van a normalizar

Entrevistador: Bueno ya pasando un poco como a la categoría de la implementación del cambio dentro de punto aparte nos gustaría saber don A ehh que se ha hecho hasta el momento para poder implementar el cambio?

Entrevistado: Bueno, básicamente es frente a la llegada de nueva tecnología pues lo primero que hay que hacer es distribución de reorganización de la plante de producción ehheh..... ehh bueno también looo organizar lo de la asignación de tareas por áreas ehheh planear también pues así mismo como se incrementa esto hay que incrementar la compra de materia prima ehh y consecutivamente se incrementaran muchos procesos en base a esto entonces hay que pues ir organizando esta parte, adicional a eso hay que generar formatos de para ordenes de producción y pues y más controles en cuanto a aa los productos en proceso.

Entrevistador: Adicionalmente nos gustaría saber si de pronto se hicieron capacitaciones al personal con respecto al cambio y si eso paso que tipo de capacitaciones hicieron?

Entrevistado: ehheh no no capacitación realmente no hubo nos dieron con la compra de maquinaria un curso de inducción que en este caso lo recibo yo y y hay una persona que está aquí en Colombia que constantemente si uno necesita alguna consulta pues la lo puede llamar o colocarle un correo ... ehh por la parte de personal operativo pues ehheh ya venía gente con experiencia de la anterior empresa que estaba en liquidación entonces o fue necesidad yyy en cuanto digamos si los los las personas que van a manejar la maquina ya con la inducción que uno tiene los si tienen una consulta yo se las despejo o los asesoro en esa parte.

Entrevistador: Adicionalmente fue necesario de pronto realizar cambios de personal o en temas de contratación o quizás la gerencia decidió hacer unos movimientos internos y si esto pasó ehh porque decidieron hacer este tipo de cambios?

Entrevistado: Bueno contratación de persona si se tuvo que hacer porque pues mayor maquinaria pues se necesita mayor personal pues para generar mayor producción cuanto a movimientos internos pues e redujo la contratación de satélites de la producción que se mandaba hacer afuera pues con esta maquinaria pues entonces ya se hace directamente en la planta de producción de la compañía.

Entrevistador: Nos gustaría saber si de pronto se crearon nuevo cargos yyy para que decidieron crear esos cargos se generó....eeee esa solicitud como tal del nuevo requerimiento de personal?

Entrevistado: ehh cargos como al sii e crearon ehh se generó un cargo como un líder de confección se creó otro en en la parte de merca un analista de mercado ny un auxiliar en programación y diseño ehh digamos el líder de confección pues al ver mayor volumen de prendas en proceso pues se necesita mayor control y y tener en cuenta entrega de pedidos entonces hay que tener en cuenta las fechas de entrega cumplimiento con los clientes pues básicamente pues se contrataba una persona para esa área ehh el analista de mercado, pues se necesita porque hay que llevar pues estadísticas de ventas , rotación de productos y yyy inventarios ehhumm ...una base de datos de clientes y la otra persona pues una auxiliar de programación y diseño porque pues a mayor cantidad de maquinaria pues se necesita pues mayor número de muestras y prendas de entrega estopues para cumplir con los catálogos que se presentan mm trimestralmente ehh para salir al mercado.

Entrevistador: ehhh don A y con estos digamosque con estas creaciones de estos nuevos cargos y con los cambios de personal ehhh ha tenido algún efecto?

Entrevistado: ehhh Bueno si los efectos....los cambios que he tenido básicamente es en organización y control digamos en los procesos que se ejecutan en producción yyenn...la en la parte digamos del analista de mercado, pues ehhhh pues lo mismo la idea es la incrementación de las ventas y la organización de clientes, las bases de datos yy..... y todo lo que tenga que ver con el área.

Entrevistador: eehhhh como ha visto la acogida por parte de los empleados con las llegadas de estas nuevas máquinas?

Entrevistado: Bueno... Yo creo que pues bien genera de pronto un poco de expectativa y y pues como el deseo de conocerlas yy y el interés de aprender de esta nueva maquinaria entonces mmmm de pronto puede generar también algo de temor porque pues de pronto dice le vana incrementar un poco la producción o la exigencia de los jefe pero en sí creo que es una acogida buena.

Entrevistador: y quizás ehh también se realizaron algunos cambios en las condiciones contractuales de los colaboradores?

Entrevistado: eh no las condiciones pienso que son las mismas ehh se manejan contrato a término fijo ehh a un año yy... creo que eso no varía para ninguno Entrevistador: Don A y de pronto ha cambiado el estilo de liderazgo de los jefes con estos cambios?

Entrevistado: ehh si yo pienso que ha cambiado un poco precisamente por la incrementación de la producción entonces pues hay que trazar objetivos eh... cumplimiento de ciertas metas.... También eh... pues eh aasi mismo se han asignado más funciones pues si yo pienso que tenemos personas a cargo se nos ha cambiado un poco esta eh... la forma de dirigir eh... el personal y manejar la plana de producción.

Entrevistador: que nuevas prácticas se han evidenciado con la implementación del cambio?

Entrevistado: eh... bueno básicamente lo que se está encaminando es a mejorar la calidad debido al tipo de maquinaria pues logra tener una buena eficiencia en cuanto la calidad del producto eh también... eh mayor control sobre desperdicio de materia prima esto esta nueva tecnología ayuda a que eso se disminuya También se ha implementado eh... formatos como ordenes de producción para mantener mayor control sobre los productos en proceso eh... .

Entrevistador: durante este tiempo ha existido acompañamiento por parte de los proveedores y si ha sido así de qué forma eh... ha sentido ese acompañamiento por parte de ellos

Entrevistado: bueno si ellos tienen una... un técnico acá en Colombia que los representa y ...justamente nos... nos nos ayudan en cuanto asistencia técnica si hay algún problema de una maquina o ... de un programa lo que sea ellos están pendientes entonces uno los llama yy si el técnico esta Colombia pues.. Pasa a la compañía a solucionar lo mismo frente a respuestas en si ellos no los envía uno los pide a y ellos los envía también también eh...y también si uno necesita una consulta pues a través de ,, telefónicamente lo ayudan a un a solucionar el problema que tena con alguna máquina .

Entrevistador: donA se han generado espacios de retroalimentación para identificar el éxito o el fracaso del cambio?

Entrevistador: si yo creo pues igualmente él está informando a la gente si... osea los beneficios de esta de este cambio porque si se ha incrementado la calidad, la producción, a pesar de que falta alguna optimización de los procesos y... pero pero igual se yo pienso que se han mejorado muchísimo

Entrevistador: y Con la gente?

Entrevistado; No con la gente realmente no se toca mucho este tema pero si básicamente se habla con la parte directiva de la compañía.

Entrevistador: ehh ya pasando un poco al tema de mantenimiento el cambio que aspectos usted considera fundamentales para un efectivo mantenimiento de este cambio.

Entrevistado: bueno ehh frente a esto es optimizar un poco los procesos mejorar lo tiempos ehh que más se puede hacer.. Pues tener la maquinaria en perfectas condiciones eh... también mm yy pues con esta maquinaria pues lo básico es tratar de cumplir con el mercado en cuanto a producción y metas establecidas con la compañía,

Entrevistador: Señor A según la experiencia que ha tenido hasta el momento con todos estos cambios en la compañía eh... que aportaría usted a un nuevo proyecto de cambio si se llegara a presentar en un futuro?

Entrevistado: Bueno si se presentara un nuevo proyecto yo sugeriría pues a pesar de que este proyecto son pero si serian bueno una mejor organización una mayor planeación frente a los objetivos que se tenga a un nuevo cambio a realizar, bueno también sería bueno incrementar, también bueno aprovechar mejor los recursos que se tiene con esta maquinaria yyy, pues para obtener unos mayores rendimientos ehh seria, sería bueno mmm tener unas curvas de producción más altas.

Entrevistador: adicionalmente nos gustaría saber cómo percibe a largo plazo el ambiente y la cultura organizacional con el cambio?

Entrevistado: ehh pues a largo plazo yo pienso que el ambiente laboral debe ser bueno eh... la gente ya tiene que haberse adaptado a la maquinaria y pues a medida que van adquiriendo mayor experiencia pues se van a sentir más cómodos frente a esta tecnología y los rendimientos van hacer mucho mayores tanto para los empleados como para la compañía?

Entrevistador: que herramientas considera usted eh se deban aplicar a futuro para gestionarlos cambios de una manera efectiva?

Entrevistado: Bueno en este caso sería tener en cuenta una mayor organización y planeación del cambio y para que así mismo haya una mayor retroalimentación y la gente este informando del proceso a realizar y así mismo puedan aportar sus conocimientos al proceso.

Entrevistador: Ok, Don A y para finalizar ya con la entrevista nos gustaría saber en qué dirección considera usted que avanzaría la compañía?

Entrevistado: Bueno yo pienso que la empresa se encaminaría a un mejor mmm rendimiento en producción y a un mayor aprovechamiento del mercado frente al mercado nacional seguramente a un mercado Internacional.

Entrevistado: Bueno don A queremos darle las gracias por su tiempo, disponibilidad para adquirir esta información la idea es que en el transcurso del proceso les estaríamos contando los avances.

Apéndice F. Entrevista al Ingeniero/a

Entrevistador: buenas tardes Ad

Entrevistado: buenas tardes

Entrevistador: eee. Bueno te comento que en este momento, pues estamos haciendo una investigación eeee y pues vamos a proceder a como tal a las entrevistas nosotros somos estudiantes de la universidad piloto de Colombia eee la idea eee es que pues seas lo más sincera posible en cada una de las preguntas que te vamos a realizar.

Entrevistado: Ok, gracias.

Entrevistador: bueno Ad, eee dentro de este proceso de cambio eeee... Que procesos se hacían anteriormente queeee de pronto eran necesario modificar?

Entrevistado: bueno eeee era necesario el proceso de producción para el mejoramiento de la distribución de la planta, adecuar el espacio para la.. Para la entrada de la nueva maquinaria, contratación de nuevo personal para el fin de realizar una estructuración e incrementación de producción y mejorar de las ventas.

Entrevistador: ok, bueno Ad dentro de esta preparación eee como fue tu participación eee pues para la preparación valga la redundancia aa este cambio tecnológico?

Entrevistado: Me transmitieron e informaron lo que la gerencia quería ejecutar por eso mi participación fue más de acompañamiento hacia la ellos en el proceso de cambio, aportar mi experiencia y conocimientos técnicos como ingeniería.

Entrevistador: ok, bueno Ad y quienes dirigieron el cambio? Quienes fueron seleccionados y porque?

Entrevistado: bueno, el cambio lo realizaron directamente las personas que tenía que ver con el proceso de transformación que se quería en la planta, entonces desde la gerencia el señor Danilo Martínez, la señora Mireya Ramírez, en el departamento de producción, eeee pues el técnico programador que es A cortes y pues yo que soy la parte eee de la que me encargo de la ingeniera de la parte de la producción mi nombre es Ad.

Entrevistador: ok, perfecto

Entrevistador: bueno Ad eeee que estrategias fueron utilizadas para orientar el cambio?

Entrevistado: bueno a partir de que la gerencia detecta las necesidades de la falta de producto, se realiza un estudio de mercadeo con el fin de determinar cuánto más producto faltaba para cubrir los requerimientos de los clientes. En el área de producción se miró las ofertas y o cotizaciones de la maquinaria que hay en el mercado teniendo en cuenta la eficiencia y eficacia de dichas maquinas. En el área administrativa comenzaron a buscar recursos financieros como prestamos leasing bueno lo que hubiera en el momento en el mercado y lo que le prestaran a las empresas a fin de cubrir la implementación del nuevo cambio

Entrevistador: bueno yyy cuéntame eee involucraron en el cambio en algún documento que se haya visto como visión de la organización?

Entrevistado: pues actualmente en nuestra empresa no hay ningún documento, no hay ningún soporte que tenga la empresa como visión, misión y objetivos no lo hay..perooooo la gerencia siempre nos ha transmitido como la visión que ellos tiene del mercado que quieren entonces eeee lo ejecutamos fue a partir delo que ellos querían mas no como un documento como tal

Entrevistador: ok, perfecto

Entrevistador: Ad tu nos podrías explicar un poco como fue el plan de trabajo eee para la implementación de este cambio?

Entrevistado: bueno, pues cada área se responsabilizó de desarrollar las estrategias planteado para el cumplimiento de la misión que se había trazado eeee por ejemplo producción se encargó de buscar en el mercado las cotizaciones yyy las especificaciones de la maquinaria que se ofrecía eee el departamento de gerencia aprovecho en algo lo que se estaba dando en la situación del país que una de la empresas cerro yyy de parte de ellos adquirieron dos máquinas y personal competente entonces eee lo trajeron a nuestra empresa

y eso ayudo a que a qué pues entrara nuevo cargo y de parte de la administración eee se encargó de buscar los recursos eee por intermedio de un leasing para comprar las dos máquinas para traer las maquinarias de Alemania yyyy

Entrevistador: bueno Ad yyyy ¿cuáles fueron los canales de comunicación que se emplearon para transmitir y comunicar este cambio?

Entrevistado: bueno, pues más que todo se hacían reuniones con los trabajadores, eeee se reunía la gerencia y pues nosotros los encargados del departamento de producción reuníamos a todo el personal y yy les comentábamos lo que iba a ocurrir eeee (omitir resto) yyyy asi lograr como enfocarnos en la misión que quería la gerencia

Entrevistador: ok, bueno Ad hablando como un poquito como de los sentimientos y de tu percepción que género en ti el entusiasmo como para desarrollar todo yyyy ya comenzó todo lo que transcurre presión en el trabajo e¿qué sentimientos se generaron en ti con la posibilidad de este cambio?

Entrevistado: pues al principio muchos nervios no te voy a mentir por eran muchos los cambios que se iba a venir y uno no está preparado para todo eso, perooo principalmente es como la oportunidad de mostrar tus habilidades a nivel profesional es que tu formas, es que tú eres parte activa de un proceso de un cambio se va a generar bastante grande y buenooo, pues al principio como nervios, pero después ya sentí la seguridad y ee estrés angustia pero eso ya se iba dando era en el desarrollo de todo el proceso

Entrevistador: ok, que sentimiento percibiste tu en los colaboradores frente a esta perspectiva de cambio?

Entrevistado: yo los vi muy nerviosos ósea inmediatamente nosotros le les comentamos a ellos todo lo que iba a ocurrir yo les vi mucho como mucha angustia saber que iba a a pasar con su situación laboral pero después de que uno les explica y les habla se les ve como más dispuestos a ir a ese cambio entonces, ya comienzan a reaccionar mejor ya comienzan a hacer comentarios entre ellos, ya se comienza a ver como otro ambiente de que tiene de que las cosas no vas a seguir igual sino de que va a trascender a otro nivel

Entrevistador: bueno, Ad y cuál fue el acompañamiento de la gerencia en todo este proceso de cambio?

Entrevistado: la gerencia siempre estuvo pendiente de involucrarse en todos los procesos de mirar siempre todo lo que hacíamos nosotros en el departamento de producción, estar

pendiente de las cotizaciones estar pendiente de dede... de cuando movíamos la planta de toda la reestructuración que estábamos planteando nosotros y claro con la aprobación de ellos fue que modificamos todo.

Entrevistador: Ad en algún momento hicieron capacitaciones al personal con respecto al nueva maquinaria que ingresaba?

Entrevistado: capacitaciones como tal no hicimos, se hizo fue una inducción se les dijo como era más o menos las maquinas que entraron pero entonces eee...lo que si hicimos, bueno al contratar personal nuevo el personal que venía de la planta que cerraron como te comente lo que hicimos fue quee ellos ya tenían muchos conocimiento de la maquinaria que habíamos comprado.

Entrevistador: ok, bueno Ad yyy fue necesario realizar cambio de personal, de contratación hay movimiento fueron necesarios movimientos internos en la planta cuéntanos más o menos cómo fue?

Entrevistado: si hubo muchos cambios porque pues nosotros éramos una planta muy pequeña y eso cuando compramos todo esta maquinaria y cuando hicimos todo esta reestructuración hubo una gran contratación de personal, entonces si ingreso personal nuevo eee lo que con el cierre de la otra empresa nosotros nos trajimos personal muy competente lo cual nos ayudó mucho para el manejo y los conocimiento de cada una de las áreas que estábamos conformando nosotros acá eeee al incrementar nosotros a al ver la necesidad de tener que incrementar el volumen también tuvimos la necesidad de adicionalmente se contrató un técnico programador de tiempo completo al fin de cubrir como toda la demanda que nosotros ya teníamos frente a la exigencia del producto lo cual nos ayudó mucho aaa tener muchas más referencias en los catálogos a tener como mucha más diversidad del producto eee.... todo esto a que nos ayudó toda la contratación del nuevo personal , la reestructuración que hicimos a nivel de como de coordinadores de jefes de áreas es que eee antes la empresa estaba muy manejada por satélites, entonces eso acarreaban un costo muy alto pues porque la mano de obra se pagaba externa lo que hicimos fue reducir con la entrada de toda esta cantidad de personal se redujo en un casi que 100 % la salida de confección hacia afuera del del producto ósea, se quitaron prácticamente todos los satélites

Entrevistador: a bueno

Entrevistador: se cambiaron oooo seee dieron nuevos cargos dentro de la empresa?.

Entrevistado: si, para ser más eficientes los procesos y así poder tener un mayor control del volumen y la calidad de producción uno de los cargos que nosotros que la empresa creo mejor dicho fue un analista de mercados esta persona se encargó de detectar las necesidades de lo que quería el cliente y realizar informes cuantitativos de las referencias que tenían mayor volumen de venta otro cambio que nosotros hicimos fue buscar como un líder como un jefe de confección al fin de tener una mejor calidad y control de de del producto y también del proceso, ósea ya se nosotros habíamos que referencias entraban y cuantas salían ósea ya teníamos un mayor.. un mayor control de lo que se hacía en planta.

Entrevistador: ok, que cambios eee bueno durante el cambio de personal que cosas o que efectos viste con el personal nuevo y con el antiguo?

Entrevistado: si, si hubo cambio con el personal eeee hubo muchos choques ósea al comienzooo pues tu vez que las personas se saludan se dialogan pero ya en el trayec en e l transcurso del trabajo eee, ya comienzan a ver muchos choques, ya comienzan a ver muchos disgustos la gente tiene una forma de trabajar ósea al venir de dos empresas tan diferentes crecieron dos culturas organizacionales diferentes al unirlas en una sola, pues obviamente comienzan a ver los choques para poder crear una sola un solo ambiente de trabajo, entonces si total hubo mucho mucho mucho conflicto laboral eeee y eso genero mucha gente saliera otra se quedan y bueno hay ya comienza como como a formarse la cultura la cultura organizacional de lo que ya es la empresa de funcional.

Entrevistador: bueno, Ad y como has visto la acogida por parte de los empleados con la llegada de estas nuevas máquinas?

Entrevistado: bueno, los empleados se sienten felices porque es como estrenar un juguete nuevo si

Entrevistador: siii

Entrevistado: es dejar de tu trabajar con un equipo viejo de quizás obsoleto, quizás que moleste a una maquinaria de última pues entre comillas de última tecnología pero entonces ellos se les ve asombro, felicidad, interés expectativa es como que se entusiasman más y hasta cuidan más las maquinas yyy como su deseo para estar pendiente para saber las conocer para saberlas manipular pero al principio obvio todo todo equipo nuevo trae felicidad

Entrevistador: a bueno perfecto

Entrevistador: eee dentro de las condiciones, pues de cambio queremos saber si de pronto dentro de las partes contractuales con los colaboradores hubo algún tipo de cambio?

Entrevistado: eeee no, eee los contratos nosotros los manejamos a término fijo con los liquidamos anual mente, eeee y no mantenemos la misma modalidad para que precisamente nuestra carga prestacional no se incremente y así es como más suave como tanto para el trabajador como nosotros como pues para la empresa como tal

Entrevistador: ok, se han presentadooo...Algún tipo de cambios en las relaciones laborales en de pronto el estilo de liderazgo o entre los compañeros?

Entrevistado: sii, si se han presentado cambio en el estilo de liderazgo eeee eso se ve es por queeee tú ya tienes como una responsabilidad más grande de un equipo de trabajo y cada área ya tiene que responder por por pues por lo que lo que se encarga entonces se ve mucho más eee control se ve mucha más planeación las gente ya esta los líderes están haciendo seguimiento se está pendiente de como que se cumpla el plan de trabajo que se trazó inicialmente porque pues esto tiene una inversión yyy de igual forma cada área debe responder por la inversión que hizo la gerencia.

Entrevistador: ok, bueno Ad y que nuevas prácticas se han evidenciado con todo esa implementación?

Entrevistado: bueno, pues cada área se ha encargado como deee introducir eee como formatos o procesoss que son necesarios ya como para tener un mayor control en cada área por ejemplo , producción creo formatos deee ordenes de producción, control de tejeduría eee se crean todos estos formatos a fin de como tener más como control y como mas eee y ser más eficiente el proceso sii que antes era muy como muy lo que se hicieran ya ahorita digamos que nosotros sabemos cómo enrutados tenemos enrutados como lo que hace cada área yyyasi pues como que cada departamento se trazó unos objetivos pues apartir de la gerencia y ya como que ya se se se llega a una mi a una visión de lo que quiere la empresa .

Entrevistador: ok, eee bueno nos comentas que como ya digamos que están acá las maquinas en la fábrica eee ustedes tuvieron algún tipo de acompañamiento por parte del proveedor de esa maquinaria

Entrevistado: claro que si eee digamos la maquinaria nosotros la trajimos de Alemania de las TOLL entonces ellos enviaron un técnico esta persona se encargó de dar inducción por un periodo de 15 a 20 días, a nuestro técnico programador que es el señor A cortes eeee adicionalmente realizo acompañamientos virtuales, telefónicos y como cualquier duda que nosotros sintiéramos con respecto a la maquinaria pues el no las fue solucionando, sin embargo pues eee son personas que ya llevamos manejando esta marca esta línea de máquinas pues ya conocemos más o menos como es el el como el manejo y funcionabilidad de ellas

Entrevistador: ok, buen Ad yyy se han generado espacios de retroalimentación en los que se vean cómo va el proceso de éxito o fracaso o que se les diga a la gente como van mejor dicho?

Entrevistado: si, si hay espacios de retroalimentación y más bien son como constantes casi que día a día eeee esto más que todo lo reportan sonnn directa o indirectamente los los los trabajadores por qué de igual forma toca ir solucionando como las cosas que se van presentando entonces si hay un proceso de retroalimentación constante

Entrevistador: ok...

Entrevistado: y de ahí se parte para ser mejores.

Entrevistador: bueno

Entrevistador: que aspectos consideras que son fundamentales para queee haya un efectivo mantenimiento del cambio?

Entrevistado: pues desde la gerencia detectar las necesidades del mercado y de los procesos internos a tiempo para evitar el trabajar sobre lo urgente y así dar paso a la planificación adecuada de las áreas de la compañía, adicionalmente realizar talleres, charlas motivacionales para mejorar el trabajo en equipo y así como evitar los choques que ya se nos presentaron y fortalecer el clima organci.. Organizacional

Entrevistador: ok

Entrevistado: según las experiencia que has tenido pues con esta implementación eeee que ideas o que aportarías para un nuevo proyecto de cambio?

Entrevistador: que haría yo?? Yo haría una planeación y control del trabajo a tiempo con eso reaccionamos frente a las demanda que puedan ocurrir en el mercado también involucraría e informaría a todos los colabores, a todos los colaboradores los cambios que

nosotros hiciéramos eeee crearía un manual de funciones al fin de equilibrar las cargas de trabajo y yo pensaría que a futuro sería muy bueno para nuestra empresa y para nuestro país comenzar un proceso de certificación de calidad a fin de crecer no solamente acá sino que nos comienzan ver en el exterior.

Entrevistado: ok, perfecto.

Entrevistador: bueno, Ad como percibes a largo plazo este esté con este cambio el clima y la cultura organizacional en la empresa?

Entrevistado: bueno, al principio mm ponle tu un plazo de 3 meses, 4 meses, va a ser un clima organizacional muy duro mientras se adaptan a todos los cambios que se están generando dentro de la empresa , pero a largo plazo yo lo veo que cada área va va a estar como mas eeee va estar más comentada para responder a las demandas que se requiere ya ya lo que requiere la gerencia y el mercado entonces yo creo que va a haber un buen clima organizacional y las persona se van a terminar adecuando a todo lo que se está reestructurando

Entrevistador: ok,

Entrevistador: que herramientas consideras eee se pueden utilizar a futuro paraaa gestionar los cambios de una manera efectiva

Entrevistado: pues yo veo que hay bastantes herramientas yy que nosotros no las hemos aprovechado al máximo a nivel externo eee yo contemplaría las entidades como la cámara de comercio, el Sena, las entidades gubernamentales que son son son empresas que uno al 100% no las toma en cuenta, pero que si le pueden aportar mucho a los empresarios desde desde diferentes aspectos y desde diferentes áreas en las que uno necesita en la empresa a nivel interno eee mejoraría los canales de comunicación eeee jummmm haría más capacitaciones al personal eee por medio de la arl , por medio de las cajas eee también se haría capacitaciones más enfocadas a la parte técnica yyy y bueno yo creo que pues eso ayudaría a que se facilite e influya en el cambio.

Entrevistador: ok, eeee en qué dirección crees que avanzaría en este momento la compañía

Entrevistado: yo creo que ella va a hacia un posicionamiento dentro de la industria nacional eee porque pues nos nosotros no enfocamos en la visión que tiene la empresa o la visión que tenía la gerencia yyy es como posicionarnos en el mercado que entonces yo creería que

con todos esos cambios y con todas esas reestructuraciones que estamos haciendo vamos es hacia un crecimiento de la industria.

Entrevistador: muchísimas gracias eee.. Ya terminamos por hoy entonces la entrevista gracias por tu aporte eee y pues esperamos vernos más adelante que estés muy bien.

Entrevistado: no mil gracias a ustedes y bueno espero a verles servido.

Entrevistador: bueno que estés muy bien gracias.

Apéndice G. Consentimiento informado.

FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Universidad Piloto de Colombia

Fecha _____

Yo _____ identificado(a) con
c.c. _____ de _____, certifico que he
sido informado(a) por _____ participante del grupo
de investigación del trabajo titulado _____
del programa de posgrados en gestión humana de la Universidad Piloto de Colombia, sede
Bogotá, sobre los objetivos de esta investigación y acepto participar en ella de manera
voluntaria bajo ningún tipo de coacción.

Acepto participar en la investigación de la siguiente manera:

1. Colaborando con la entrevista
2. Aceptando el registro magnético de mi voz (grabadora), para la transcripción de los
datos, mas no para su escucha por terceros no titulares de esta investigación.
3. Autorizando emplear los resultados obtenidos para la elaboración de una
publicación científica, siempre y cuando se conserve en el anonimato mi identidad.

De igual forma he sido notificado(a) que me puedo retirar en cualquier momento del
proceso de la entrevista, revocar mi decisión de participar o evitar responder preguntas que
me causen molestia o inconformidad.

Firma del autorizado

c.c

Firma del profesional

c.c.

Resumen

Este proyecto tuvo como finalidad determinar los procesos involucrados en el cambio organizacional que están afrontando los empleados de la empresa pyme manufacturera, se tomó en cuenta la metodología descriptiva – cualitativa con realización de entrevista semiestructurada y sus resultados fueron contrastados con las fases de gestión del cambio propuestas por Kurt Lewin las cuales son descongelamiento, cambio, y recongelamiento donde se evidencia como la cultura organizacional se ve afectada en los procesos de cambio y la influencia de la dirección de la organización para dirigir el cambio, aun ya estando en la etapa de implementación es fundamental revisar los procesos de preparación para dar continuidad al desarrollo de los objetivos de la compañía, y que sus procesos se orienten a la mejora continua.

Palabras clave: Gestión de cambio, Pyme, empresa manufacturera, innovación tecnológica.

Asbtract

This research aims to determine the processes involved in organizational change that are facing employees of the Pyme business manufacturing , it has taken into account a descriptive methodology - qualitative realization of semi-structured interview and the results were contrasted with the phases of change management proposed by Kurt Lewin as defrosting, change, and refreezing, with the results obtained we can review that the organizational culture is affected in the processes of change and the influence of the leadership of the Organization to lead the change, even already being in the implementation phase is essential to review the processes of preparation to give continuity to the development of the objectives of the company, and that its processes are they geared to continuous improvement.

Key words: Change management, Pyme, manufacturing company, technological innovation.

Introducción

Casi siempre cuando las organizaciones entran en proceso de transformación, esto genera malestar, ruido en los empleados, puesto que es percibido como si su estabilidad laboral e intereses tanto personales como profesionales puedan verse en riesgo; Pero en ocasiones frente al proceso de transformación podemos encontrar personas del otro lado en donde asimilen los cambios de manera distinta, quizás no comprendan el por Qué, para Qué y el Cómo, e incluso que desconozcan el plan estratégico de las organizaciones o los resultados esperados con los cambios internos generado por las empresas. Definitivamente la administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para garantizar el cumplimiento de Objetivos, mejorar el desempeño de los colaboradores y asegurar el mejoramiento continuo de la compañía.

Por lo anterior cabe resaltar que la transformación del cambio depende que las compañías pymes surjan o desfallezcan; de allí la importancia de fortalecer el mantenimiento del cambio mediante una buena retroalimentación, acciones preventivas y de promoción a los procesos implantados del cambio.

En las organizaciones actuales como las empresas pyme en Colombia se evidencia generalmente necesidades de cambio e innovación para mejorar su producción, ventas o su talento humano es por ello que se ha decidido encaminar esta indagación hacia una de ellas como lo es la empresa manufacturera textil. A continuación se proporcionará el rumbo de esta investigación.

Justificación

Es importante resaltar que las organizaciones como compañías reconocidas en el mercado por su experticia deben estar a la vanguardia de los nuevos procesos, procedimientos y recursos tecnológicos lo que les permite competir con calidad en los productos, alta productividad, talento humano, recurso tecnológico, infraestructura, marca y servicio. Sin embargo las empresas Pymes difícilmente cuentan con procesos, procedimientos y políticas. De ahí que sus empleados estén

orientados hacia actividades específicas muy rutinarias, sin posibilidad de generar valor agregado al core del negocio y llegar al punto de que los colaboradores se encuentren en una zona de confort.

Por tal motivo las empresas Pymes para lograr mantenerse en el mercado deben volverse más dinámicas, adaptables, cambiantes y complejas. Variables que normalmente generan incertidumbre en sus trabajadores referente a su desempeño laboral y a las responsabilidades a ejecutar diariamente por los constantes cambios que enfrentan las empresas, por las exigencias del mercado, la competencia, los clientes y la misma junta directiva.

La compañía manufacturera es una organización pyme familiar del sector textil la cual ha venido creciendo progresivamente en el campo manufacturero, generando así nuevas exigencias en el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías y nuevas prácticas para optimizar recursos y mano de obra, lo que le posibilitara estar a la vanguardia de las exigencias del sector a nivel nacional y tener la capacidad de ser competente y afrontar cambios globales, económicos y culturales.

De acuerdo al acercamiento que se realizó en la compañía se identificaron aspectos y condiciones relevantes debido a que la compañía está en un proceso de evolución dentro de lo que se cuenta también con la adquisición de nueva maquinaria, lo que le ha exigido afrontar de manera inmediata cambios no previstos que requieren un aporte desde una perspectiva multidisciplinaria para que la empresa tenga la oportunidad de aplicar nuevas prácticas enfocadas al cambio.

De allí surge nuestra investigación en el que nos permita identificar que tan preparada ha estado la empresa y sus empleados para afrontar los cambios, como se han ejecutado cada una de las etapa del proceso de cambio (Preparación, implementación y mantenimiento), cuáles han sido los escenarios a los que fueron expuestos y como se apoyara interdisciplinariamente para que la compañía en futuras ocasiones esté preparada para enfrentarse y adaptarse a diferentes fenómenos y escenarios, ya que normalmente esto puede generar cambios emocionales en los colaboradores puesto que son personas que no es de su interés perder seguridad al hacer sus labores diarias, debido a que son de su total dominio, son expertos y finalmente están dentro de su espacio de confort. Por ende es importante tener en

cuenta que lo desconocido genera incertidumbre, temor y en ocasiones resistencia al cambio.

Planteamiento del problema

Inicialmente cabe resaltar que las personas y/o colaboradores en su proceso de adaptación están expuestos a diversas variables de cambio en las que se exponen tanto de manera directa como indirecta, según el contexto en el cual estén inmersas influyendo así, en sus esquemas de pensamiento y comportamientos. Por tal motivo es importante destacar que en la actualidad los retos que asumen las gerencias y las organizaciones en general es la de estar preparadas para enfrentar de manera asertiva y oportuna los cambios que exige el mundo global a nivel de economía, producto, clientes, servicios, cultura, organización y tecnología.

Es así como el acercamiento realizado en la compañía textil, se identificaron aspectos y condiciones relevantes como lo son su informalidad comunicacional, su poca planeación, no tiene una visión clara de sus alcances, esto generado a que la compañía está en un proceso de evolución, lo que le ha exigido afrontar de manera inmediata cambios no previstos que requieren un aporte desde una perspectiva multidisciplinaria para que la empresa tenga la oportunidad de aplicar nuevas prácticas enfocadas al cambio.

Además de ello se observa que la principal causa de un proceso de cambio en la mayoría de las empresas pymes, es la poca planeación estratégica referente a la nueva innovación tecnológica traída en este caso a esta empresa para el área de producción. Adicional a esto surge un ambiente de inseguridad por parte de algunos empleados por su estabilidad laboral con la llegada de esta revolución tecnológica, lo cual crea incertidumbre al respecto, generando muy probablemente resistencia al cambio, pues para los colaboradores de mayor antigüedad de vinculación es más fácil seguir realizando su labores de la manera rutinaria como se ha hecho durante estos años, toda esta situación se evidencia a través de la labores cotidianas, el poco pensamiento de expansión del negocio y la generación de únicamente lo necesario para mantener un equilibrio en la empresa a nivel económico, es poco lo pensado en

GESTIÓN DEL CAMBIO EN PYME MANUFACTURERA

el personal, pues no hay un programa de salud ocupacional, pausa activas o cronograma de formación, lo cual hace complejo la no rutina en sus labores.

Por lo anterior este trabajo se orienta a identificar los diferentes cambios organizacionales que debe enfrentar la compañía textil y como estos influyen en diferentes procesos dentro de la organización para que el líder de la empresa pueda más adelante reestructurar, reorganizar, replantear variables relacionadas acorde al negocio que permitan fortalecer áreas enfocadas en lo comercial, lo financiero, gestión humana, mercadeo y producción, a través de la estandarización y generación de políticas y procedimientos, que permitan realizar una planeación estratégica para el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Por ende la pregunta problema de la investigación es ¿Cómo es el Proceso de adaptación de los Operarios de la Compañía frente a la implementación de nuevas tecnologías?

Objetivo general

Determinar los procesos involucrados en la gestión del cambio organizacional que están afrontando los empleados de la empresa pyme manufacturera.

Objetivo específicos

Identificar los procesos de adaptación de los operarios, frente a la implementación de nuevas tecnologías.

Describir los eventos o fenómenos asociados al proceso de adaptación al cambio.

Establecer en qué etapa del proceso de gestión del cambio se encuentra la compañía.

Analizar comprensiva y críticamente los procesos del cambio organizacional en los que se encuentran actualmente los empleados de la pyme.

Marco Teórico

Dado que el propósito de la investigación se orienta inicialmente a determinar los procesos involucrados en el cambio organizacional que están afrontando los empleados de la empresa pyme manufacturera y como estos influyen en su proceso de adaptación y como están expuestos a diversas variables de cambio en las que se exponen tanto de manera directa como indirecta, exigidas según el contexto en el cual estén inmersas influyendo así en sus esquemas de pensamiento y comportamientos. Por tal motivo es importante destacar que en la actualidad los retos que asumen las gerencias y las organizaciones en general, en las que deben estar preparadas para afrontar de manera asertiva y oportuna los cambios que exige el mundo global a nivel de economía, producto, clientes, servicios, cultura, organización y tecnología.

Es así como se realizará una revisión teórica de los conceptos de gestión del cambio y su relación con las organizaciones desde diferentes autores que veremos en el desarrollo de este marco.

Gestión del Cambio

Para la comprensión del tema de esta investigación, se acude al concepto de gestión del cambio, tema que en los últimos años se ha estudiado con mayor continuidad. Etimológicamente la palabra gestión viene del Latin Gestio, compuesta por Gestus (Hecho - Concluido), participo del verbo gerere (hacer, gestión, llevar a cabo) y el sufijo tio (cion= acción y efecto) de ahí también la palabra gestionar.

Es inevitable darse cuenta que el mundo día a día está asumiendo cambios generados por nuevos desarrollo tecnológicos, actitudes sociales, partidos políticos, creencias religiosas, culturas y nuevos gobiernos, que han hecho que el ser humano los asuma de manera inmediata y sean impuestos sin contar que en ocasiones el hombre no está preparado para estos contextos, llevando al mismo tiempo al ser humano a asumir transformaciones de su vida familiar, social y laboral así no estén de acuerdo.

Específicamente en el contexto laboral el mercado está exigiendo a las empresas innovar constantemente en el diseño de nuevos productos, prácticas para ejecutar sus roles, manejo de nuevas tecnologías y estandarización en los procesos.

Por ende las empresas deben ser flexibles, adaptables y abiertas a los cambios; para esto deben estar preparadas y dispuestas asumir nuevos retos para mantener la compañía, los clientes y sus colaboradores a pesar de las alteraciones que inicialmente se evidencia tanto en el clima como en la cultura organizacional.

Desafortunada o afortunadamente existen causas que obligan a las empresas a cambiar e innovar rápidamente para estar a la vanguardia y así lograr que las organizaciones se mantengan a corto, mediano y largo plazo de una manera organizada, planeada y con los recursos tanto físicos, humanos y económicos. Por ende la organización de hoy está apuntando a la supervivencia en el mercado, y específicamente en la pyme manufacturera ha sido constante el cambio a tal punto que algunas no han sobrevivido a la crisis o no han dado soluciones eficaces para seguir en continuo crecimiento, quedando en un punto donde es obligatorio hacer cambios para poder salir del estancamiento. Lo anterior lleva a la dificultad que encuentran las empresas para proyectarse a futuro y anticiparse a los continuos y exigentes cambios del mercado, estas son compañías que reaccionan y trabajan en lo urgente, y no se dan el tiempo para planificar proyectos, nuevas prácticas o productos innovadores.

Los cambios que sugiere Beckhard (1988), que se pueden presentar, son básicamente por la forma de las organizaciones, por cambios en su misión, por la manera de hacer negocios, por cambios de propietario de la empresa, freno al crecimiento y cambios en la cultura organizacional. Si miramos los continuos cambios a los que se enfrentan las empresas, y a esto añadimos la competencia proveniente del Japón y otros países, seguramente las compañías tendrán que revisar la forma como están diseñadas, esto también tiene mucha implicación con las fusiones, absorciones, y alianzas que se presentan para hacer un cambio que beneficie la compañía.

Beckhard (1988), expone:

“Una tercera fuerza importante que afecta a las compañías es la tecnología nueva, en particular la tecnología de la información y las oportunidades que esta ofrece para obtener una ventaja competitiva y de reexaminar la naturaleza de las empresas” (Pp.4).

Con los constantes cambios en el ámbito global, las empresas tienen diferentes formas de modernizarse o enfrentar cambios, como el pensamiento estratégico desarrollado en cursos, seminarios especializaciones para los gerentes, lo cual permite que estén preparados para cualquier suceso inesperado, en este punto es crucial rodearse de capital humano capacitado y especializado, adquirir herramientas tecnológicas que simplifiquen las tareas, y a niveles de dirección, fundamentalmente tener una cultura empresarial ambiciosa e innovadora.

Por otro lado los autores como Gourd y Meston, (1995), mencionan con más detalles las causas tanto externas como internas que exigen un cambio en las empresas de manera rápida:

Las causas externas corresponden a elementos que constituye los clientes, las innovaciones tecnológicas y la evolución de las formas de vida; las causas Internas, corresponden a los cambios inducidos por la empresa: en esencia, la voluntad de desarrollo y la visión de sus dirigentes. (Pp.10).

Además el Autor especifica con más detalles los factores que inducen a las empresas a cambiar como lo son:

Causas externas

a). *El mercado*: Tanto el nicho de mercado como la demanda de los clientes son factores fundamentales que determinan el éxito del mercado en el mundo externo, con lo anterior permitirá a las empresas capturar la atención de los clientes a través de la innovación y calidad de los productos para lograr satisfacer sus necesidades y garantizar la permanencia de ellos a largo plazo. Con respecto a lo

mencionado se deduce que las empresas deben estar en constantes estudios de mercados teniendo en cuenta que la sociedad está expuesta a cambios continuos; exigiendo de esta manera a los empresarios la búsqueda de nuevas oportunidades, alternativas de negocio para lograr ser competitivos y así mantener la compañía dentro del sector al cual este inmerso.

b). *Referente a las acciones de la competencia*: La constante dinámica de las empresas específicamente las que son definidas como competencias para una organización desencadena retos en los directivos exigiendo en ellos creatividad, actualizaciones, investigaciones, mejoras en los procesos, oportunidad, efectividad y calidad para la puesta en marcha de cada uno de los proyectos planeados dando así aplicabilidad y ejecución de manera anticipada una vez evaluada las amenazas y oportunidades de la competencia con el fin de lograr establecer el posicionamiento y reconocimiento en el mercado antes que la competencia.

c) *La innovación Tecnológica*: Teniendo en cuenta que este factor hace parte del conocimiento, ejecución y optimización de los procesos. Es importante resaltar que también es un factor que exige innovación y adaptación a las organizaciones mediante estas herramientas de apoyo permite la ejecución de las funciones y la aplicabilidad del conocimiento de manera ágil y productiva en los colaboradores viéndose reflejada en la mejora de los procesos y servicios.

d). *La evolución de la legislación y la reglamentación*: El mundo global se expone a constantes cambios, actualizaciones y mejoras; exigiendo a las compañías adaptación con las reformas e información legal del contexto laboral con el fin de que sus actuaciones ante innovaciones y formas de proceder frente a cualquier situación de cambio que exija el mercado, los clientes internos y externos y colaboradores estén preparados, abiertos, dispuestos y adaptables a reaccionar de manera inmediata bajo los argumentos normativos.

e) *Modificación del accionariado*: hace referencia a los movimientos internos que puede tener la compañía en aspectos enfocados al plan estratégico de la organización en cuanto a la misión, visión, objetivos, políticas organizacionales dando giro total a la empresa en temas de presupuestos, roles, incluso deserción y;

f). *Evolución de la sociedad, de los modos de vida, y de los modos de pensar:*

La empresa debe estar ajustada y adaptada al contexto, cultura y la misma sociedad en el que está inmersa por ende deben estar alertas y a la vanguardia de las necesidades del consumidor.

Es así como cada una de las cosas que se realizan en la empresa deben tener un rumbo y una meta fija a donde llegar, pues cada experiencia, cada nueva idea y cada estudio de su entorno generaran innovación para crear un cambio en producto o cultura o en la persona toda depende de cómo lo maneje la empresa.

Causas internas:

a). *El desarrollo de la empresa:* El aumento de la actividad crea nuevos problemas que no pueden ser resueltos eficazmente con la simple multiplicación de los medios existentes. El crecimiento a partir de un cierto nivel, una redefinición de la organización de la producción, de la logística interna, de los procedimientos e control de calidad o también la política de suministros.

b). *La visión del Directivo:* Muchas veces es el origen de cambios de similar naturaleza en otras empresas. Al querer modificar las situaciones existentes para reforzar su empresa, transformar el espacio de la competencia. (Grouard y Meston, 1995, Pp15).

Si consideramos en donde nace la necesidad del cambio, debemos definir un estado futuro, y tal vez la mejor manera de realizarlo, es centrar la misión y visión de la organización a un escenario en el tiempo donde se analice descriptivamente el comportamiento de la empresa en ese futuro, esto es el sentido real de la planeación, de no solo responder a las necesidades inmediatas.

De esta planeación nace la estrategia que arroja resultados tanto interno como externos, la cultura organizacional, la historia dentro de la empresa son elementos de tipo interno que se pueden visualizar detrás de un proceso de cambio, y en un primer

plano, se encuentran los resultados más visibles de cara al cliente como la misión, objetivo e imagen creados.

Beckhard (1998), dice que “el plan de actividades es el mapa de la ruta del esfuerzo de cambio, de tal suerte que resulta esencial que este plan sea realista, efectivo y claro” (Pp. 76), y expone cinco características de un plan de actividades, relevancia, especificidad, integración, cronología y adaptabilidad. Estas características apuntan a la claridad y vinculación con las metas, su relación, a la secuencia de acontecimientos, y los planes de contingencia ante fuerzas imprevistas.

Dicho de otra manera las empresas están expuestas a variables de impacto que definen el camino y el futuro de una organización, las compañías constantemente se encontraran con cambios inesperados, otros planeados, algunos rápidos otros lentos, pero básicamente de estos aspectos depende la capacidad de preparación y actuación de una manera oportuna; para esto es importante tener en cuenta variables externas e interna que pueden afectar el proceso de cambio en cualquiera de sus etapas según el momento en el que estén las organizaciones.

Por ende uno de los pilares fundamentales en las organizaciones es lograr comprender que los empresarios no se pueden quedar con actividades del pasado porque simplemente en su momento funcionaron y fueron exitosas, sin embargo esto no da garantía que en un presente o futuro funcione de la misma manera. Por tal motivo la invitación está orientada a que las empresas no se queden con el pasado sino que por el contrario estén en la vanguardia, que estén actualizados y contextualizados según la economía, el tema político y todas aquellas variables sociales que hacen que una organización crezca, se mantenga o simplemente desaparezca. Por ello es importante que los empresarios diseñen un modelo sólido de organización adaptable en el que se le exige a las gerencias la capacidad de anticiparse, prepararse e integrar aquellas variables sociales como el recurso humano que contribuyan en el crecimiento de la visión y misión de la empresa.

Para esto Grouard y Meston (1995, Pp 27) hablan de los ámbitos del cambios, en el que nos especifican claramente aspectos que se deben tener en cuenta al momento de realizar el cambio con el fin de prepararlo de una manera adecuada sin

que esto genere caos interno en las organizaciones: Habla de la importancia de tener los ámbitos de los cambios definidos:

a). *Estrategia*: Está enfocada a la forma en que se esperan conseguir los resultados para el cumplimiento de objetivos corporativos. Para esto es importante diseñar una planeación estratégica anticipada en el que permita a las organizaciones entender su rumbo, identificar los pros y contras, alinear las estrategias basadas en los objetivos y recursos con los que se cuentan pensando siempre en una expansión y crecimiento empresarial con mayor efectividad.

b). *La estructuración*: Permite definir roles para el cumplimiento de objetivos desde cada uno de los procesos o áreas que estén bajo la responsabilidad de cada uno de los colaboradores, con el fin de obtener mayor organización e incluso mejor desempeño; con esto queremos resaltar que facilitara a las empresas lograr tener mayor control, ser más equitativos con las cargas laborales, tener una planificación y coordinación clara de los recursos y herramientas de trabajo para la consecución de los objetivos corporativos.

c). *Los sistemas*: Afortunadamente las organizaciones están creciendo con la aplicación de nuevas herramientas de trabajo a través de la adquisición de nuevas tecnología y maquinaria; recursos que permiten tener trazabilidad, acceso y control de los procesos y de la información de la compañía; estrategia que permitirá a las organizaciones tomar decisiones en el momento en que se requiera con argumentos sólidos.

d). *La cultura*: Es una característica importante de las organizaciones, es el factor diferenciador de las compañías viéndose reflejadas en paradigmas, normas, políticas comportamientos y estilos de liderazgo, trabajo tanto de los colaboradores como directivos.

Ahora bien según Kotter y Heskett (1992):Resalta que en uno de los estudios realizados a un grupo de directivos como resultados se obtuvo que definitivamente existe una relación positiva entre la cultura y los resultados, de una cultura fuerte, de la buena educación es el origen de mejores resultados. (Pp. 32).

e). *El modelo Dirección*: Es un pilar fundamental en las empresas, es un estilo de liderazgo que permite en los jefes o directivos proyectar posicionamiento, credibilidad y admiración en los colaboradores a través de la consecución de resultados, diseño y aplicación de estrategias de desarrollo y de trabajo en equipo.

Adicionalmente desde la óptica del autor Robbins (1996) se plantean cuatro categorías en las que se pueden agrupar las opciones de cambio: estructura, tecnología, ambiente físico y personas. Cuando se habla de cambios en la estructura, habla de cambios que signifiquen modificar variables estructurales, pueden ser los procesos de un área solamente, pero finalmente su implementación hace que se creen nuevas prácticas, formas distintas de hacer el trabajo, con la debida estrategia que se plantea para la organización.

La tecnología

La tecnología como factor importante en la empresa para automatizar sus procesos, es un elemento que constantemente se expone a cambios, pero hay que tener en cuenta, que esta debe ir acorde a las necesidades de la compañía, con la respectiva asesoría en el momento de la adquisición para que esta no resulte más costosa. Los cambios del ambiente físico, son pensados por la funcionalidad de la empresa, para mejorar el desempeño dentro de las organizaciones, entonces se podría decir que estos cambios producen satisfacción en los empleados de acuerdo a la forma como este planteado para mejora de la organización. Por último el cambio en las personas, son cambios que denotan el comportamiento humano.

Por esto Scott y Jaffe (1993), dicen que las personas: “Deben estar dispuestas a modificar las viejas maneras de hacer las cosas con objeto de aprender a realizar nuevas tareas y adaptarse a nuevos conocimientos”. Dentro de los factores para la gestión del cambio y la innovación de la empresa debemos hablar de la cultura corporativa, esta es el sello propio de cada organización, se palpa en la forma de toma de decisiones frente a la adversidad y al cambio, y se exterioriza en las personas que las componen, es importante que muchos empleados lo interioricen en el diario vivir.

Las empresas deben involucrar dentro de cultura corporativa la innovación, este debe ser un rasgo permanente que no se puede perder del foco, ya que esto moverá el cambio en recursos tecnológicos, en nuevos procesos y mejores productos que tendrán ese plus adicional frente a la competencia, esto permitirá incursionar en mercados globales y traerá beneficios económicos a la compañía, para lograr lo anterior cada miembro de la empresa deberá tomar como propia la cultura de la innovación.

Es significativa la importancia de que las organizaciones se involucren con sus colaboradores en el cambio, comuniquen, desarrollen y formen de manera anticipada y asertiva como estrategia preventiva para enfrentar cualquier cambio inesperado y rápido que el medio exige basándose que las empresas están en constante dinámica y que hará parte del día a día de las organizaciones como factor esencial para el desarrollo, crecimiento, solides para el cumplimiento de sus objetivos corporativos.

El rol de las personas es vital para la gestión del cambio, como dice Bravo (2011), “Las personas, son lejas, la reserva estratégica y energética de la organización, es energía latente que puede ser liberada y guiada en beneficio de todos” (cap. 2).

Al definir la estructura del equipo de cambio, se deben definir los roles y responsabilidades de las personas frente al cambio, este equipo deberá definir, en qué consiste el cambio, establecer su patrocinio a nivel alta dirección, definir los líderes influyentes en el proceso del cambio e identificar y asignar los recursos necesarios.

Tal como se habla de la cultura corporativa como factor para la gestión del cambio, podemos enfatizar en el hecho que es una de las primeras afectadas en gestión del cambio, y esta se va dando de forma gradual en la medida que el individuo empieza a ver resultados. Por tanto el cambio en la cultura organizacional es imperceptible para los que están dentro de la compañía, es como una construcción en la que solo mirando a nivel externo, se puede ver su avance. Adicional que existen subculturas dadas por el tamaño de la empresa, en donde no hay uniformidad entre los departamentos con los valores corporativos.

Así entonces, para el mantenimiento de la cultura, según Robbins (1996), hay prácticas que influyen en los cambios. La práctica de selección, básicamente es buscar al personal que como individuo vaya conforme a los valores; La administración superior, habla de las acciones emprendidas por la alta gerencia y que influye de forma directa en el comportamiento de los subordinados, en la forma como se combinan sus acciones con lo que dicen y así implantar credibilidad y respeto por sus aportes; La socialización, que pueden darse de manera formal e informal con las capacitaciones o la diaria labor, hace que el empleado se adapte con mucha más rapidez.

Por ende, Kotter (1997), indica que:

La cultura se transforma únicamente después de que se han alterado con éxito las acciones de las personas, después que el nuevo comportamiento genera algún beneficio para el grupo durante un tiempo, y después de que la gente percibe la conexión entre las nuevas acciones y el desempeño.

La gestión de procesos, nos lleva a la representación misma del hacer de la compañía, por tanto le da un valor imprescindible a la gestión de cambio, cuando realmente las personas entienden que lo que hacen contribuye y da vida a la organización, así el proceso traspasa la empresa horizontalmente transfiriendo conocimiento cuando logra verse en su globalidad.

La estructura de la empresa, incide en el cambio, tal como lo expresa, Bravo (2011), “La estructura organizacional esta siempre cambiando y es propia de cada organización, parte de su identidad” (cap. 4), en ella denota las funciones y los procesos como un vínculo, que permite que sea la empresa que es, es la interacción con los integrantes de la empresa en su forma, y aunque siempre hay un tipo de estructura predominante, resulta conveniente estructuras múltiples que prueban diferentes alternativas que dan oportunidad continua de adaptación.

En cuanto al cambio en las personas así como se da todo el proceso de cambio de la organización también se da el proceso de cambio individual, y básicamente, las personas o entraran a ser parte del problema o de la solución, las

personas no son aisladas en un proceso de cambio todos están entrelazados para lograr un objetivo y mostrar resultados. De hecho, Bravo (2011), dice que: “Generalmente la postergación de la adaptación produce que uno sea más bien parte del problema”, lo que quiere decir, que el adaptarnos no es lo que da más valor al proceso de cambio, lo difícil realmente es establecer planes, cursos de acción y demostrar resultados, hay que demostrar compromiso constante con el proyecto, porque las personas tenderán a caer siempre en rutinas, y si no hay retroalimentación se sentirá que el proyecto no sigue su curso y se puede desviar su propósito.

Hay grandes diferencias entre los trabajadores antiguos y los nuevos, los primeros buscan estabilidad, quizás porque sus niveles de estudio son menores, los nuevos en cambio buscan oportunidades, capacitación, ascensos y actividades que les ayude al progreso. “Los cambios en las aspiraciones, formación, expectativas, etc., de las personas se transforman en modificaciones culturales” (Rodríguez, 2008), esto indica que dentro de la empresa se forman subculturas, así que la empresa tendrá que pensar en los individuos de forma que se logre enfocar en sus intereses y lograr cambios desde su forma de actuar.

En aspectos de comunicación, en el proceso de cambio es vital la búsqueda de aliados, como dice el autor de la acción para el cambio Maristany, (1998), se debe dar la comunicación:

A quienes se verán involucrados, comenzando por aquellos que están más directamente relacionados. Esta comunicación no debe ser solamente una comunicación de deseos y ventajas: tiene que ser una comunicación de urgencias. La organización tiene que recibir un mensaje claro de que el cambio es urgente, de que ya hay que hacerlo” (Pp. 114);

Explica que hay dos factores importantes en este tema, el primero es contar con el equipo que mueva o dirija el cambio para que las personas lo sigan, y el segundo es representar la urgencia de manera que se entienda que si no se hace tiene consecuencias graves, las personas tenderán a hacer un breve cambio que no implique mucho esfuerzo, por esto la necesidad de tener un equipo que vaya con la estrategia planteada y no sean cambios superficiales que a la larga perjudiquen la misión de empresa.

Ahora bien, según experiencias empíricas de los autores se evidencia que las empresas del sector textil, aunque son netamente industriales en su mayoría, estas empresas al realizar ciertos cambios de innovación como los de procesos de producción y tecnológicos, los lleva rápidamente a generar exportaciones por su rápido crecimiento y adaptación al cambio, siendo más flexibles y competitivas en el mercado.

Por ello López, Montes, Vásquez (2007), considera que “la innovación favorece la ventaja competitiva y que la innovación continua hace que la ventaja competitiva sea sostenible.”(Pp.20).

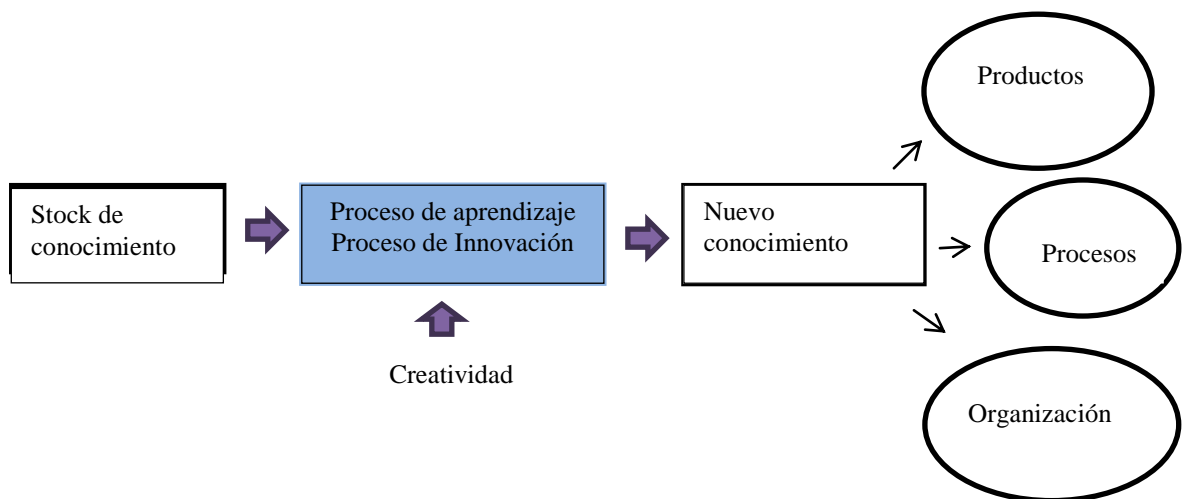


Figura 1. Proceso de Innovación

Fuente: López et al., (2007) *Como gestionar la innovación en las pymes*, (Pp. 40), Editorial Netbiblo, s.l., España.

Considerando la figura 1. da una explicación del proceso de innovación primero como el conocimiento lo tiene la empresa y los empleados de cada uno de los procesos estipulados en la industria, ya sea empírico o adquirido por capacitaciones o por estudios académicos, de allí para generar el cambio hay que dar el paso a aprender o re aprender algo como proceso de innovación, el cual generalmente tiene algo de creatividad, pues es un proceso o producto mejorado o nuevo de la empresa que antes no se había pensado o utilizado como tal, es allí donde se da un nuevo conocimiento y se genera en los productos, en la organización o en los procesos,

pues al tener la flexibilidad y la adaptación al cambio la empresa mejora sus productos cubriendo una necesidad persistente en los clientes.

Diríamos entonces que hoy en día para que una empresa Pyme esté preparada para asumir el cambio es importante tener definido los ámbitos o categorías del cambio, puesto que de esto parte el éxito. Se podría decir que la estrategia, la estructura, los sistemas, la cultura y el modelo de dirección son la columna vertebral de toda organización facilitando en ellas la posibilidad de ser organizados, permitiendo tener una visión más amplia de las organizaciones y del mercado en el que les permite definir objetivos claros y alcanzables, ser innovadores, competitivos con nuevas prácticas a través de herramientas de trabajo y tecnológicas acordes al cor de negocio para así lograr establecer tiempos, prever, asumir riesgos y fortalecer la cultura organizacional puesto que es un factor que ejerce influencia tanto en el comportamiento individual como colectivo generando un ambiente laboral favorable o desfavorable.

Por eso puede decirse que es importante que tanto los colaboradores como líderes deban contar con habilidades encaminadas a la buena actitud de trabajo, a la disposición, la creatividad, motivación, capacidad para trabajar en equipo para que les permita asumir la transformación de manera constructiva y haciendo parte de él y así involucrarse en el cambio oportuna y eficazmente para lograr la satisfacción internamente en las organizaciones y que los niveles de rotación, la incertidumbre y desmotivación sean mínimos en los colaboradores.

Dando continuidad a la revisión teórica se encuentra que Lewin citado por Cummings y Worley (2007), “define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: Fuerza impulsoras y fuerza restrictivas”. (Pp. 104).

Estas dos fuerzas son procesos que están a nivel organizacional sin embargo al mismo tiempo son percibidas como comportamientos que se van adaptando pero también se van abandonando hasta el punto de llegar a un equilibrio en el que le permita a la persona enfrentar los cambios de manera distinta, positiva y fácil. Por tal

motivo este campo de fuerzas brinda indicadores en el que se puede determinar hasta donde el cambio puede ser fácil.

Por ende las organizaciones tienen como responsabilidad definir los cambios deseados, adicionalmente tener la capacidad de identificar elementos que ayuden o que lleven a una situación deseada e identificar variables que intervengan de manera no favorable y que impidan el cambio.

De esta manera el autor se enfoca que para dar inicio a cualquier proceso de cambio se debe comprender que los cambios son necesarios en cualquier contexto y que las personas deben estar preparadas para afrontarlos cómo el mismo Lewin citado por Cummings y Worley (2007) dijo: “La motivación por el cambio ha de producirse antes de que este pueda ocurrir. Uno debe ser ayudado para re-examinar lo que se da por cierto sobre uno mismo y su relación con los demás”. (Pp. 22). De allí surge la palabra descongelación en donde básicamente el cambio dará inicio; motivo por el cual se debe estar dispuesto a romper paradigmas y esquemas para lograr emplear nuevas prácticas de trabajo, pero esto se debe realizar una vez se haya asimilado y concientizado esta información.

Luego sigue la fase del cambio en donde la organización se esforzará por rediseñar e implementar nuevas estrategias para ejecutar las tareas alineando al personal con los objetivos corporativos como por ejemplo ¿hacia dónde queremos ir?”, “¿Cómo lo voy hacer?”, “¿Cómo gestionar el cambio?”, “¿cuáles serán mis palancas de cambio?”, “¿Cómo definiré mi estructura organizativa, mis políticas de RRHH, mi cultura organizativa, mis valores, para alinear todos los componentes de la estrategia?”. En donde todos estarán orientados de manera equilibrada a un mismo foco viéndose estos comportamientos reflejados en los resultados de la compañía y en las actitudes de los empleados.

Sin embargo es importante resaltar que de una fase a la otra se identifica una brecha significativa en las que se puede tomar un tiempo prudencial para la construcción, asimilación y una nueva curva de aprendizaje para así aceptar el cambio y contribuir a él, la organización y las personas que la componen, ya que en realidad las personas siempre esperan un gana-gana, motivo por el cual debemos

enfocarnos en mostrar los beneficios del cambio tanto interno como externo y así evitar la resistencia al cambio.

Para garantizar el proceso de gestión del cambio se finaliza con la fase de congelado y/o recongelado esta consiste en la permanencia del cambio en donde se deberá garantizar la comodidad de los miembros de la organización frente a los nuevos procesos de trabajo. Por tal motivo se debe garantizar el mantener el cambio, comunicar, mantener a todos informados y soportar en caso que sea necesario y celebrar cada éxito como resultado de los cambios generados.

Básicamente esta teoría se orienta a reconocer como se debe facilitar la gestión al cambio en el que se logre evitar y/o minimizar cualquier indicador de resistencia al cambio y que se tenga en cuenta al ser humano como pilar fundamental para los cambios planeados y esperados.

El cambio con frecuencia produce incertidumbre, es el enfrentamiento a una serie de nuevas perspectivas de manera dinámica y cambiante de sus arraigadas y tradicionales formas de operar. Es un ambiente de turbulencia en donde los dirigentes del cambio deben aprender que hacer, como realizar el cambio y como aprender a cambiar de manera permanente, pues los cambios se presentan así mismo de manera rápida y en todo momento. Hay muchas variables externas que modifican variables internas, la misma evolución del mundo externo, se ve reflejado en una organización. Jauli (2000), reitera este hecho al afirmar que todo lo que cambia fuera de la organización al entrar en contacto con ella la transforma y el proceso nunca vuelve a ser igual.

Hay muchas preguntas inherentes al cambio, por ejemplo, ¿de qué manera empezar?, a quien involucrar?, como afrontar las nuevas normas?, como hacer atractivo el panorama para todos?, por esta razón esta investigación nos lleva a identificar las tres fases de la gestión del cambio establecidas por Kurt Lewin pero también a revisar los 8 pasos que nos plantea el autor Kotter (1995). Reconocido internacionalmente como uno de los más importantes pensadores y oradores en temas de liderazgo y cambio, ha escrito 17 libros, 12 de ellos han llegado a ser bestsellers. “Leading Change (Liderando el cambio)” se ha convertido en la biblia del cambio.

Profundizando lo anterior el primer paso, según Kotter (1997, Pp 2), “*Establecer un sentido de urgencia*”, con la creación de una conciencia necesaria para que identifiquen y vean poderoso el cambio, esto definitivamente hace que las personas se muevan mucho más rápido al cambio, cuando logran entender que se puede perder un negocio o que la misma empresa pasa por crisis que la pueden llevar a la liquidación, se le haya un sentido y hace que este cambio se planee en el tiempo. Aunque claramente se pueden cometer errores en este paso, pues convencer a las personas de la necesidad del cambio es una tarea difícil, porque ellos no querrán salir de su zona de confort, o desde la gerencia, no se den las pautas correctas, por querer salir adelante fácil y rápidamente, posiblemente este contribuya a un fracaso en la generación del cambio.

El segundo paso, “*Formar una coalición con poder suficiente para dirigir el cambio*” (Kotter, 1997, Pp. 2), si no se cuenta con un equipo capaz de entender, promover, desarrollar actividades de cambio, se torna difícil el logro de objetivos, por esto se habla del papel de la gerencia o la dirección quienes avalan y apoyan en todo lo que se necesite para que efectivamente el cambio se produzca. Este grupo que dirige el cambio debe ser bastante a fin en información, pericia y relaciones con los individuos, esta coalición tiende a tener su operación clave fuera de la jerarquía normal, por lo que toda idea puede fluir de mejor manera al tener libertad y estar fuera del protocolo.

Tercer paso, según Kotter (1997, Pp. 3) se debe “*Crear una visión nueva para dirigir el cambio y las estrategias para lograr la visión*”, cuando las personas han entendido que van a entrar en un proceso de cambio hay que crear una visión para seguir encaminándose hacia donde se quiere llegar, esta debe ser fácil de entender, la persona debe estar en la capacidad de expresarla con sus propias palabras, de forma que todos están enterados y no hayan entes sueltos en el proceso, es decir la personas entienden que es lo que tienen que hacer para llegar a ese cambio y conocen los pasos para lograrlo.

En el paso cuarto, hay que “*difundir y comunicar la visión a toda la organización*” (kotter, 1997, Pp.3), lo que significa que no se puede quedar

información en el grupo clave de cambio sino que debe fluir por toda la organización.

El paso quinto, dar poder a otros para que actúen hacia la misión a fin de que *“Eliminen las barreras para el cambio e inviten a correr riesgos y resolver problemas con creatividad”* (Kotter, 1997, Pp. 4), generar espacios de socialización involucrando a todo el personal esto hace que no se vean las barreras comunes como la jerarquía o la misma toma de decisión limitada que no permite al empleado generar ideas en pro a la visión.

El paso sexto, Kotter (1997) debe *“planear para crear y recompensar triunfos de corto plazo que impulsen la organización hacia la nueva visión”* (Pp. 4), es importante que la planeación hecha concuerde con la realidad, de nada sirve plantear un objetivo para una fecha temprana, si sabemos que es inalcanzable en ese lapso de tiempo, por ello las metas también deben darse en el corto plazo para que las personas puedan ir viendo los resultados, y de esta manera se incentiven con el cambio, se les puede premiar hasta con incentivos no monetarios pero que demuestren su importancia reconociendo su esfuerzo en el proceso de cambio.

El séptimo paso, *“consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer los ajustes necesarios en los programas nuevos”* (Kotter, 1997, Pp. 5), en la medida que se van viendo los resultados y las mejoras del proceso, es necesario que las personas entiendan que ese cambio sí funciona, y ligarlo al logro de la visión planteada, es decir, que se vea cómo influye los pequeños pasos en el marco de la visión y lograr mantenerla, porque los cambios se van dando gradualmente, y hasta que ese cambio no haya transformado la cultura hay fragilidad en los métodos por lo que pueden devolverse a un estado anterior con gran facilidad.

El octavo paso, es según el autor *“reforzar los cambios al demostrar la relación entre los comportamientos nuevos y el éxito organizacional”* (Kotter, 1997), esto es como hacer público el hecho que se hayan obtenido logros en distintas tareas y así lograr que la gente este cada vez más comprometida, siempre haciéndose parte del cambio y no obstaculizándolo, crear esa cultura arraigada que le permita a la empresa en su crecimiento envolver a nuevos personajes en el rol de agentes de

cambio, sin caer en el problema que cuando una persona se vaya se caiga el proceso sino más bien, que las personas estén tan familiarizadas con el proceso que realizaba el que se fue, pueda continuar el proceso sin tener altos o pares en el camino.

Toda empresa debe pensar en que para subsistir debe estar dispuesta a asumir los cambios y que aquellas que aprendan y se adapten tendrán la posibilidad de prosperar. Se debe necesitar un proceso de cambio cuando hayan síntomas como el estancamiento, monotonía o pérdida del horizonte, es en esos casos en que se debe abrir la posibilidad a recrear la estructura de la organización siempre vigilando el cumplimiento de los objetivos.

De acuerdo al planteamiento de Blanchard (1992), es importante que los líderes se anticipen y piensen cuáles serán las preocupaciones y sentimientos de los empleados, en respuestas emocionales o prácticas. Al planificar y anticiparse a los cambios, incluyen un análisis detallado de reacciones. Identificando las preguntas que los empleados tengan, y preparando sus respuestas podrán hacer frente a los movimientos que genere el cambio.

Por tanto, las siete dinámicas del cambio expuestas por Blanchard (1992, Pp 6), son:

1. Las personas se sentirán incómodas, cuando se les pide cambiar la forma de hacer las cosas que habitualmente hacen
2. La gente se concentra inicialmente en lo que tienen que renunciar
3. La gente se sentirá sola, incluso si todo el mundo está pasando por el mismo cambio
4. La gente no puede manejarse con muchos cambios
5. Las personas se encuentran en diferentes niveles de preparación para el cambio
6. La gente se preocupa por no tener suficientes recursos
7. Si usted reduce la presión, la gente volverá a su viejo comportamiento.

En general las actitudes de las personas dependerán en gran manera a la forma como perciben el cambio, en principio es probable sentir cohibición como cuando llega una nueva tecnología o el hecho de llegar el primer día al trabajo, y

como deben dejar sus viejas prácticas es necesario que el líder logre darle un panorama de lo que perderá y lo que ganará así mismo el líder debe lograr hacer ver la situación de todos, en donde cada quien puede aportar, para que no se sientan solos en el proceso, es decir, entender y apoyar al empleado en el proceso, sin sobrecargarlo de información u actividades, esto lo único que haría es bloquearlo para ser participativo y generar en la persona sentimientos de incapacidad para lograr los retos planteados.

La correlación entre individuos se hace fundamental ya que todos tienen niveles de aprendizaje distintos, así se pueden apoyar para no caer en el estancamiento de metas. Es allí, cuando la implementación de incentivos grupales tiene lugar, al enviarles a las personas el mensaje de sinergia, cuando se siente que el proceso no está avanzando de la manera requerida. La preocupación también se debe a las actitudes en un proceso de cambio, y sobre todo por el hecho de quedar sin empleo o perder algo significativo en su trabajo, por esto el líder debe conocer el proceso en lo global para apoyar a su personal en el detalle, y por último tener en cuenta la constante retroalimentación, las personas tienden a volver a sus viejos hábitos muy rápidamente, si no existe un control, seguimiento y motivación al nuevo proceso, es así como se deben establecer plazos en los que realmente se pueda cumplir y así poder mostrar resultados.

Empresas manufactureras.

Es conocida como una industria secundaria, la cual tiene una variedad enorme de artesanía, alta tecnología, aunque generalmente al término se lo aplica para referirse a la producción industrial que transforma las materias primas en bienes terminados. La misma puede producirse bajo todos los tipos económicos, por ejemplo en una economía de tipo capitalista, la manufactura se encuentra orientada a la fabricación de productos en serie para la venta a consumidores. Las manufacturas de hoy, ya incluyen todos los procesos intermedios que se requieren para su producción, esto es posible gracias a que el sector industrial se encuentra sumamente asociado a la ingeniería y al diseño industrial.

En tanto, la producción de una manufactura puede realizarse de manera manual o bien a través del empleo de máquinas. Cuando se necesita obtener un mayor volumen de producción lo que se implementará es la división de trabajo, en esta modalidad, cada trabajador se ocupará especial y únicamente de una pequeña parte de la tarea. De esta manera se gana en especialización, rapidez y en economizar los recursos.

De esta manera el origen de la manufactura moderna se ubica hacia finales del siglo XVIII, más precisamente en el 1780 con el hito que marcó la Revolución Industrial británica que se extendería en un primer momento a toda Europa, luego a América del Norte y finalmente al resto del mundo, antes de este momento lo que mandaba y dominaba era la producción de tipo artesanal.

Por ello el gerente o dueño de la PYME es una persona que tiene claro su oficio y por esta razón se dedica a la administración de la misma, sin embargo no posee por lo general habilidades de gestión y administración, una característica muy marcada es que la mayoría de estas empresas son familiares, por otra parte el 50% de los propietarios de las PYMES tienen por lo menos 15 años de experiencia, sin embargo las empresas no son muy antiguas esto se debe a que estos empresarios han estado en más de un tipo de negocio, el dueño de la empresa se dedica de lejos a la administración dejando de un lado las ventas, la producción y las actividades financieras y contables; con respecto a nivel educativo contrario a lo que se cree el 70% de los empresarios han tenido estudios superiores y solo el 2% han tenido solo estudios primarios. (Rodríguez, 2003, Pp 17).

Marco Legal

Para poder entender el funcionamiento en Colombia de la pequeña empresa manufacturera, hemos de entender condiciones ley que la regula, la ley 590 de 2000.

La ley 590 de 2000

Dicha ley considera para el desarrollo de la Micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia, la ley tiene como objeto promover el desarrollo regional y la integración de sectores económicos para aprovechar los pequeños capitales que se generan en los campos mencionados anteriormente, otra iniciativa de la ley es inducir mejores condiciones para la creación de estas compañías y así promover una serie de factores que le permitan tener acceso a mercados de bienes y servicios para poder llegar a adquirir materias primas, insumos, bienes de capital y la obtención de equipos para el desarrollo de productos a nivel nacional e internacional, lo que requerirá la formación de capital humano.

La ley también promueve la permanente generación de políticas por parte del gobierno que permitan dar desarrollo y competitividad apoyados en iniciativas de asociación empresarial, y alianzas estratégicas entre el sector público y privado.

Por otra parte se establece también la definición de la Micro, pequeñas y medianas empresas en donde toda unidad de explotación económica compuesta por personas naturales o jurídicas que desempeñen actividades encaminadas a lo empresarial, agropecuario, industrial y comercial deben contener unas características específicas las cuales permiten enmarcarlas en un segmento específico.

La mediana empresa debe contener entre cincuenta y uno (51) y doscientos trabajadores (200); además debe tener activos totales entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

La pequeña empresa debe contener entre once (11) y cincuenta trabajadores (50); además debe tener activos totales entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

La microempresa debe contener una planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores y unos activos totales inferiores a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales vigentes.

Por otra parte la ley contempla que todos los estímulos y planes de la ley aplicaran a los artesanos colombianos y favorecerán al plan de igualdad para la mujer.

Dentro del marco institucional la ley conceptualiza que habrá un consejo superior de la pequeña y la mediana empresa el cual está adscrito al ministerio de desarrollo económico quien tiene como función la definición y formulación de políticas generales, transversales, sectoriales y regionales, analizar el entorno económico, propender por el fortalecimiento de capital humano, modernización y desarrollo tecnológico, mayor acceso a mercados financieros, establecer políticas programas para el desarrollo de las PYMES, dentro de muchas otras funciones.

En el artículo 12 (doce) la ley manifiesta que estas entidades deben estar inmersas en convenios y acuerdos internacionales en donde se beneficiaran de programas en el desarrollo de contratación, ciencia y tecnología, las entidades públicas se encargaran de realizar la conformación de centros de exhibición e información permanente y cualquier otra actividad que permita dinamizar los mercados en beneficio de las MYPYMES.

Por otro lado el capítulo IV se creó encaminado al desarrollo tecnológico y talento humano en donde en el artículo diez y siete (17) solicita que se crea el fondo colombiano de modernización y desarrollo tecnológico – FOMIPYME- cuyo objeto es la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.

GESTIÓN DEL CAMBIO EN PYME MANUFACTURERA

Frente al desarrollo del capital humano el artículo treinta y uno (31) contempla universidades e institutos técnicos y tecnológicos que tendrán la posibilidad de establecer diplomados o cursos de educación no formal especiales para MIPYMES con el fin de promover temas empresariales.

Si bien es cierto con esta ley lo que se busca es proteger e incentivar el crecimiento de estas empresas pyme a través de diferentes acciones como es el caso de los consejos y toda la información concerniente al apoyo financiero y económico que puedan tener.

Marco Contextual

La idea de la compañía nace en la década de los 90, cuando la pareja de esposos Colombianos, mediante su trabajo de distribución de camisas de hombre en la ciudad de Pasto evidencian una oportunidad de negocio a la producción y comercialización de sacos de lana de forma empírica, teniendo en cuenta el clima de esta ciudad, lo cual facilitaba la venta de este producto con precios asequibles, extendiéndose en locales y tiendas.

De allí surge la necesidad de tomar una máquina en alquiler para la confección del producto en donde la señora cortaba, diseñaba y planchaba, mientras su esposo se encargaba del manejo de la máquina y la distribución de las prendas. Realizando al día 30 sacos para la producción del mes con un total de 900 prendas aproximadamente, para realizar la visita a la ciudad de Pasto como era frecuente por parte del señor y así realizar la venta de su producción al final del mes.

Sin embargo, debido a su crecimiento y la distancia en el desplazamiento, los esposos decidieron ampliar su nicho de mercado enfocándose en la sabana de Bogotá y regiones de Boyacá donde el clima era su aliado para la venta de estos sacos.

Con el tiempo crece la planta de personal a 5 colaboradores, en donde se empieza a distribuir a diferentes clientes reconocidos a nivel nacional. A finales del 2009, perdieron el cliente de mayor impacto y solvencia económica, ya que buscando el crecimiento de nuevas oportunidades de negocio se había acordado con un cliente, marca reconocida en catálogos de ropa, el diseño y producción de una prenda para la distribución, publicación y venta por catálogo, motivo por el cual uno de sus clientes, decide cancelar sus pedidos por incumplimiento en los acuerdos de producción, afectando sus estados financieros y estabilidad económica, proyectando una amenaza de quiebra para la compañía.

En el 2010 se replantea la idea de mercadeo del negocio en donde surge la oportunidad de ventas por catálogo de prendas en tejido de punto y tejido plano,

GESTIÓN DEL CAMBIO EN PYME MANUFACTURERA

soportando la operación a través de satélites. Y logrando a la fecha tener un promedio de 3000 afiliados.

La producción ha crecido de tal forma que se han adquirido 10 máquinas stoll para una mejor calidad y productividad manufacturera en sacos de lana y adicionalmente tienen la idea de mantener la confección en tejido plano para el 2013 incursionando en la adquisición de maquinaria plana, fileteadoras, cortadoras y collarín para este trabajo.

Actualmente la empresa funciona en la Cra. 69 B # 19 - 59 Sur - Barrio Carvajal, en donde se encuentra toda la estructura para la fabricación de estas prendas.

Marco Metodológico

Tipo de estudio

Este trabajo se realiza desde un ámbito cualitativo, el cual consiste en el contraste de teoría(s), ya existente(s) respecto a un fenómeno, en el que no se encuentran datos a estandarizar o numeraciones que tabular, sino todo lo contrario busca en este tipo de investigaciones que las emociones y pensamientos del participante sean y sirvan como objeto de estudio desde la opinión propia. Además este trabajo es un estudio descriptivo –transversal, descriptivo porque es la etapa de consultar” y “saber su opinión acerca del sujeto de la investigación y sus puntos de vista” (Namakforoosh, 2005).

Además es una investigación transversal, ya que “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos)” (Gómez, 2006). Dentro de este tipo de estudio transversal se evidencia uno de tipo descriptivo que “proporciona una visión de una comunidad, un fenómeno o una situación” (Gómez, 2006).

La estrategia utilizada para la recolección de información fue la entrevista semi-estructurada la cual se considera pertinente para la investigación, ya que es posible que se den preguntas adicionales en la entrevista que sirvan para el estudio, esta técnica permite guiar al entrevistador en el tema que dará resolución a los objetivos propuestos, adicional “las entrevistas semiestructuradas funcionan adecuadamente e aquellas investigaciones que se interesan por interrogar administradores” (Tarrés, 2001) o miembros de alguna comunidad, “personas que tiene poco tiempo o que están acostumbradas a usar eficientemente su tiempo” (Tarrés, 2001).

Población y muestra

La población con la que se cuenta para la investigación es de 50 personas, pero como muestra se seleccionaron 3 personas, cada una de estas fundamentales en el proceso de gestión del cambio por su rango jerárquico en la organización siendo un ingeniero industrial, un técnico de maquinaria, y un operario.

Procedimiento

En una primera instancia se buscó una empresa que tuviera un problema o tuviera una necesidad acorde al área de talento humano de allí surgió la empresa pyme manufacturera textil.

Como segundo lugar se concertó una visita para ver sus instalaciones y hablar con los gerentes de la compañía para obtener su permiso y poder trabajar con algunos de sus empleados según la información que pudiesen brindar.

Luego de ello se planteó el marco teórico de la investigación y de allí se buscaron las formas de obtener la información.

Se estableció entonces una guía de entrevista semiestructurada para recolección de la información para tres de sus empleados en este caso el ingeniero industrial, el técnico de diseño y un operario.

Y finalmente se generan resultados de todo el proceso realizado con estos tres empleados y se da la comparación con la teoría.

Resultados

Una vez aplicado el instrumento en la compañía se detectaron aspectos que son relevantes para la investigación, los cuales enriquecen el conocimiento en el desarrollo de la matriz categorial de la gestión del cambio que son objeto de análisis y como primera instancia tenemos:

La sensibilización del cambio

El punto de partida para empezar a llevar a una compañía a un proceso de cambio es la sensibilización, la cual es fundamental, ya que toca a la compañía en todos sus niveles, por lo tanto es muy importante que los empleados empiecen a entenderlo puesto que son piezas fundamentales en el origen del cambio, la compañía evidencia necesidades y comienza a tomar acciones, los empleados lo entienden y empiezan a apropiarse de la información que les llega tal como se evidencia en el siguiente fragmento de la entrevista:

"bueno a partir de que la gerencia detecta las necesidades de la falta de producto, se realiza un estudio de mercadeo con el fin de determinar cuánto más producto faltaba para cubrir los requerimientos de los clientes. En el área de producción se miró las ofertas y o cotizaciones de la maquinaria que hay en el mercado teniendo en cuenta la eficiencia y eficacia de dichas maquinas. En el área administrativa comenzaron a buscar recursos financieros como prestamos leasing bueno lo que hubiera en el momento en el mercado y lo que le prestaran a las empresas a fin de cubrir la implementación del nuevo cambio" (E1-F3).

Lo anterior refleja que la planeación estuvo en cabeza de la gerencia con el acompañamiento de los jefes de área, quienes se involucraron en el proceso de cambio desde su experiencia técnica, entonces empiezan a generarse necesidades de acuerdo a los objetivos de cada área que ayudan a la gerencia a tomar decisiones.

El siguiente fragmento demuestra lo que piensa un funcionario de segundo nivel "bueno eh era necesario el proceso de producción para el mejoramiento de la distribución de la planta, adecuar el espacio para la..Para la entrada de la nueva maquinaria, contratación de nuevo personal para el fin de realizar una estructuración e incrementación de producción y mejorar de las ventas". (E1-F1), ya a nivel de producción también se involucran activamente en el cambio de la siguiente forma "... Bueno mi participación connnn digamos junto con los otros compañeros ehhhh y con el grupo que que se organizó para planear este cambio enn personalmente conmigo pues mmm la participación fue como la distribución de planta ehhh acomodar un plano de cómo iba quedar como le explico el parque de máquinas La parte de electricidad ehh la logística en cuanto al transporte de esta maquinaria ehhh que más le digo No creo que eso es todo" (E2-F2) el empoderamiento a cada líder de grupo es muy importante para que el proceso tenga éxito, por esta razón es importante establecer responsables que tengan el fin en mente de lo que quiere la compañía.

"bueno, pues cada área se responsabilizó de desarrollar las estrategias planteado para el cumplimiento de la misión que se había trazado eh por ejemplo producción se encargó de buscar en el mercado las cotizaciones y las especificaciones de la maquinaria que se ofrecía eh el departamento de gerencia aprovecho en algo lo que se estaba dando en la situación del país que una de la empresas cerro y de parte de ellos adquirieron dos máquinas y personal competente entonces eh lo trajeron a nuestra empresa y eso ayudo a que a qué pues entrara nuevo cargo y de parte de la administración eh se encargó de buscar los recursos eh por intermedio de un leasing para comprar las dos máquinas para traer las maquinarias de Alemania yyyy" (E1-F4).

El siguiente fragmento ratifica lo mencionado por la ingeniera en la cita anterior en cuanto a empoderar o responsabilizar a miembros del equipo, aquí interviene el departamento de producción en la búsqueda de maquinaria con las especificaciones que cubran las necesidades de la empresa también basándose en la experticia adquirida por los años trabajados en el sector " Bueno por parte mía eh porque fueron prácticamente con respecto a la gerencia recomendación o sea yo venía de una empresa y ya tiene este tipo de tecnología este tipo de maquinaria y pues

llevaba trabajando bastante tiempo con ellos entonces ahí conocí al dueño de esta compañía y pues nos fuimos a trabajar juntos. Y en base a eso lo pude recomendar que tipo de maquinaria comprar eh entonces bueno y donde conseguir esta maquinaria entonces se hicieron cotizaciones en la fábrica donde trabajaba antes pues compramos la maquinaria que era una maquinaria proveniente de Alemania de marca stol y pues ehh en base a eso se siguió por esa línea trabajando con este tipo de máquinas es pues de muy buena calidad y con tecnología de punta” (E4-F4).

Pero no solamente los cambios se podrían limitar a tener nuevas tecnologías, era imperativo que la estructura organizacional se pusiera a tono con los cambios que estaba sufriendo la organización por lo que crearon cargos especializados “si, para ser más eficientes los procesos y así poder tener un mayor control del volumen y la calidad de producción uno de los cargos que nosotros que la empresa creo mejor dicho fue un analista de mercados esta persona se encargó de detectar las necesidades de lo que quería el cliente y realizar informes cuantitativos de las referencias que tenían mayor volumen de venta otro cambio que nosotros hicimos fue buscar como un líder como un jefe de confección al fin de tener una mejor calidad y control de de del producto y también del proceso, ósea ya se nosotros habíamos que referencias entraban y cuantas salían ósea ya teníamos un mayor.. un mayor control de lo que se hacía en planta.”(E1-F8), la incorporación de personal calificado permitía tener controles y mayor eficiencia en la elaboración de las prendas y mayor ahorro en los desperdicios.

Hasta este punto solo hemos hablado de los procesos operativos que la empresa empieza a ejecutar para llevar a cabo lo planeado, sin embargo debemos empezar a hablar de la organización frente a los sentimientos que se generaron en el activo más importante de la organización, el capital humano. En el siguiente fragmento se evidencia los sentimientos que produce en una persona los cambios y el tener que considerar tener una mirada distinta a lo que normalmente viene haciendo por largo tiempo, “ pues al principio muchos nervios no te voy a mentir por eran muchos los cambios que se iba a venir y uno no está preparado para todo eso, pero principalmente es como la oportunidad de mostrar tus habilidades a nivel profesional es que tu formas, es que tú eres parte activa de un proceso de un cambio se va a generar bastante grande y bueno, pues al principio como nervios, pero después ya

sentí la seguridad y ee estrés angustia pero eso ya se iba dando era en el desarrollo de todo el proceso”(E1-F5), lo anterior corresponde a una persona de una alta importancia jerárquica en la organización en donde expone los sentimientos que genera la responsabilidad de gestionar cambio, por otra parte la percepción de esta con el grupo también denota sentimientos no muy alejados a los sentidos propios “yo los vi muy nerviosos o sea inmediatamente nosotros le comentamos a ellos todo lo que iba a ocurrir yo les vi mucho como mucha angustia saber que iba a pasar con su situación laboral pero después de que uno les explica y les habla se les ve como más dispuestos a ir a ese cambio entonces, ya comienzan a reaccionar mejor ya comienzan a hacer comentarios entre ellos, ya se comienza a ver como otro ambiente de que tiene de que las cosas no vas a seguir igual sino de que va a trascender a otro nivel”(E1-F6), de allí que el operario describe el sentir frente al cambio “ahh los sentimientos pues agradables por el cambio y el progreso que uno va a obtener en cuestiones de aprender más y más en nuevas tecnologías ve eso es looo lo esencial”.

Los fragmentos anteriores son muy importantes dentro de la investigación ya que reafirma que cada persona no importando el rol que desarrolle en el engranaje de la organización se ve afectada por la inclusión de nuevas tecnologías, generando aunque una mayor expectativa de aprendizaje, pero a la vez ansiedad por ser un objeto nuevo e interesante.

La implementación del cambio

En la actualidad las empresas manufactureras están buscando expandir su mercado no solo a nivel nacional si también buscan oportunidades por fuera del país esto debido a la globalización, sin embargo para prepararse para este reto nada pequeño es indispensable hacer procesos de cambio, en adelante describiremos como la compañía paso a la etapa de implementación.

La socialización de los cambios que se acercaban en la compañía los realizaron desde la gerencia hacia la segunda línea de la organización posteriormente cada jefe de área comenta la información a los operarios tal como lo comparte uno de los entrevistados “Bueno el canal de información como tal pues no pues ni se le comunico al personal osea yo de ante mano conocía la propuesta que ellos tenía

porque ellos me reunía constantemente con ellos entonces pues lo sabía pero y al personal se le fue informando a medida que se hacían la reuniones se le comunico se les iba dando información del tema” sin embargo la comunicación no fue el punto fuerte en este proceso, en donde se evidencia la falta de socialización de las metas crucialmente importantes de la compañía.

La adquisición de unas nuevas máquinas trajo consigo una serie de elementos que valen la pena considerar, algunos empleados fueron piezas fundamentales en la decisión sobre la maquinaria a adquirir lo cual se basó en la experiencia de unos de los empleados “Bueno ehhh en reunión con la parte de gerencia pues, según nos comentaron se veía necesidades del producto en el mercado pues basados en eso se decidió comprar más maquinaria y pues mi participación ahí es en base a los conocimientos que pues traía de la otra compañía recomendar que tipo de maquinaria traer y pues cuantas prendas necesitaban producir mensualmente en base a eso pues qué tipo de maquinaria y que cantidad debíamos comprar esa fue como la parte en la que participe” con la llegada de la maquinaria se evidenciaron una serie de sentimientos en cada nivel de la empresa desde sentimientos de expectativa hasta la mejor disposición frente al aprendizaje en donde se sentía que podría haber crecimiento profesional “Bueno en el personal más que todo se genera expectativa frente a la nueva tecnología entonces eso es una nueva posibilidad para muchos de aprender, de conocer una nueva marca seguramente va ampliar sus conocimiento en el personal porque en si hay que dar un curso de inducción del manejo de esta maquinaria y pues a ellos les va a generar pues mucho más aprendizaje, adicionalmente pues genera muy buenos sentimientos en la gente porque eso ehhh y porque pues este esto genera mayor contratación de personal.”

La compañía aprovecho una situación particular de una empresa del sector que entro en liquidación y adquirió maquinaria y además contrato las personas que operaban las maquinas lo cual trajo consigo una mirada distinta de hacer las cosas y una oportunidad de compartir conocimiento “ellos ya vienen con unas ideas uno tiene otras y tiene uno que aprender a conocerlos tanto los genios como amoldarse uno a las costumbres también que ellos traen entonces tiene uno que empezar a conocerlos” por otra parte uno de los factores más sobresalientes en este proceso fue el cambio de liderazgo el cual se sintió en todos los niveles de la organización “sii, si

se han presentado cambio en el estilo de liderazgo eh eso se ve es por queh tú ya tienes como una responsabilidad más grande de un equipo de trabajo yy cada área ya tiene que responder por por pues por lo que lo que se encarga entonces se ve mucho más eh control se ve mucha más planeación las gente ya esta los líderes están haciendo seguimiento se está pendiente de como que se cumpla el plan de trabajo que se trazó inicialmente porque pues esto tiene una inversión y de igual forma cada área debe responder por la inversión que hizo la gerencia.”.

Indiscutiblemente al crecer la empresa y pasar de una compañía pequeña a una grande implica modificaciones en procesos operativos, nuevos controles, cambios de procesos y implementación de nuevas prácticas “bueno, pues cada área se ha encargado como deh introducir eh como formatos o procesoss que son necesarios ya como para tener un mayor control en cada área por ejemplo , producción creo formatos deh ordenes de producción, control de tejeduría eh se crean todos estos formatos a fin de como tener más como control y como mas eh y ser más eficiente el proceso sii que antes era muy como muy lo que se hicieran ya ahorita digamos que nosotros sabemos cómo en rutados tenemos en rutados como lo que hace cada área y así pues como que cada departamento se trazó unos objetivos pues a partir de la gerencia y ya como que ya se se se llega a una visión de lo que quiere la empresa”.

El mantenimiento del cambio

La compañía en estudio aún no se encuentra en la etapa de mantenimiento, sin embargo se quiso indagar sobre los aspectos importantes a tener en cuenta si se encontraran nuevamente en un proceso de cambio; al realizar la evaluación de las entrevistas se encontraron una serie de elementos valiosos que pasamos a considerar, “pues desde la gerencia detectar las necesidades del mercado y de los procesos internos a tiempo para evitar el trabajar sobre lo urgente y así dar paso a la planificación adecuada de las áreas de la compañía, adicionalmente realizar talleres, charlas motivacionales para mejorar el trabajo en equipo y así como evitar los choques que ya se nos presentaron y fortalecer el clima Organizacional”(E1-F2), este frase es muy diciente frente a lo que pudo haber ocurrido como una falla en la etapa de sensibilización e implementación, en donde claramente la planificación, la

socialización estuvo ausente y se proponen herramientas que permiten la socialización del conocimiento, compartimos un fragmento del área de producción sobre este aspecto “Bueno si se presentara un nuevo proyecto yo sugeriría pues a pesar de que este proyecto son pero si serian bueno una mejor organización una mayor planeación frente a los objetivos que se tenga a un nuevo cambio a realizar ,bueno también sería bueno incrementar, también bueno aprovechar mejor los recursos que se tiene con esta maquinaria y pues para obtener unos mayores rendimientos eh seria, sería bueno mmm tener unas curvas de producción más altas”(E2-F2).

La capacitación es una de las fuentes de socializar el conocimiento y esta es uno de los elementos que los operarios piensan que se debe tener como una herramienta imprescindible en un futuro proceso de cambio “bueno en cuestiones de la capacitación que pues habemos unos que aprendemos más fácil que otros y le toca a uno también ponerse a ayudar a los compañeros ve porque como son nuevos sistemas de de operación de la maquinaria entonces habemos compañeros que las cogemos fácil y hay otros que no entonces hay que ayudarlos y apoyarlos para que así mismo la empresa produzca y rinda más” (E3-F1) según el anterior párrafo este contiene la visión de la operación desde cada área, por ende la siguiente respuesta muestra una mirada distinta, en la cual tocamos el interior del líder que es responsable de activar el proceso de cambio “que haría yo? Yo haría una planeación y control del trabajo a tiempo con eso reaccionamos frente a las demanda que puedan ocurrir en el mercado también involucraría e informaría a todos los colabores, a todos los colaboradores los cambios que nosotros hiciéramos eh crearía un manual de funciones al fin de equilibrar las cargas de trabajo y yo pensaría que a futuro sería muy bueno para nuestra empresa y para nuestro país comenzar un proceso de certificación de calidad a fin de crecer no solamente acá sino que nos comienzan ver en el exterior. (E1-F4).

Es interesante establecer que basados en la experiencia se cuentan con capacidades mayores lo que da una mirada distinta y una serie de alternativas que permiten que se abra el foco en una posible situación de cambio.

Además se quiso conocer que pensaban los funcionarios del esfuerzo que está haciendo la compañía para que esta tome fuerza y se posicione dentro de las empresas importantes en el sector PYME manufactureras, “Bueno yo pienso que la

empresa se encaminaría a un mejor mmm rendimiento en producción y a un mayor aprovechamiento del mercado frente al mercado nacional seguramente a un mercado Internacional.(E5-F5) es así como se habla sobre cómo se verá la compañía frente a lo financiero, sin embargo hay una mirada hacia otros factores que también se deben considerar “bueno, al principio mm ponle tu un plazo de 3 meses, 4 meses, va a ser un clima organizacional muy duro mientras se adaptan a todos los cambios que se están generando dentro de la empresa , pero a largo plazo yo lo veo que cada área va va a estar como más eh va estar más comentada para responder a las demandas que se requiere ya, lo que requiere la gerencia y el mercado entonces yo creo que va a haber un buen clima organizacional y las persona se van a terminar adecuando a todo lo que se está reestructurando”(E1-F3), por último es importante que se involucren a los operarios en el desarrollo del cambio, claramente ellos tienen una mirada distinta pero fundamental en el desarrollo de los procesos “los jefes también le pueden pedir consentimiento a uno de la ubicación de la maquinaria porque si va a quedar por sección en una parte o unidades y en cuanto a eso pues ya van a ver la ubicación eso sería la ayuda” (E3-F2).

Discusión

De acuerdo a los resultados logrados en la investigación y su respectivo análisis, se puede determinar que el objetivo general del estudio se cumplió dado que se logró establecer los procesos involucrados en el cambio organizacional que están afrontando los empleados de la empresa pyme manufacturera.

Se denota un cambio de tipo externo en la compañía, como lo cita Grouard y Meston (1995), de acuerdo a dos causas: el mercado y la innovación tecnológica, internamente se detectó la necesidad de mejora en la producción para ofrecer un producto con mayor calidad y rapidez, además el hecho de adquirir tecnología le da a la empresa ventaja competitiva y la disposición de los trabajadores para aprender o reaprender la forma de ejecutar su rol de forma innovadora como factor diferenciador en el mercado.

Como lo menciona Lewin (citado por Cummings y Worley, 2007) en la primera etapa de descongelamiento y / o sensibilización se evidencia en la compañía manufacturera que el interés está enfocado en realizar un cambio para el beneficio y crecimiento de la empresa en el que le permitiera incrementar sus niveles de producción para satisfacer al cliente y así lograr competir con más herramientas en el mercado. Sin embargo a pesar de que el objetivo corporativo estaba claro en la gerencia se evidencia que faltó planificación, organización y estrategia para que los colaboradores internamente entendieran con claridad la necesidad del cambio y los beneficios que esto traería a mediano plazo evitando así ruidos o malestar entre las áreas involucradas; evitando especulaciones que afectarían el clima organizacional.

Adicionalmente, faltó mayor ambición en sus objetivos puesto que se iba trabajando en la marcha de los procesos sin contar con acciones preventivas frente a cualquier situación inesperada que podría presentar el medio gracias a su dinamismo. Partiendo de las teorías basadas en gestión del cambio se identifica que en la empresa Pyme su proceso de planeación y planificación al cambio se llevó a cabo de manera informal debido a la falta de estructura, cultura, estrategia y direccionamiento de los líderes, según como lo menciona Grouard y Meston (1995) como los ámbitos

importantes para que funcione el proceso de cambio de manera organizada y planeada. ¿Porque falto la aplicabilidad en su totalidad de los ámbitos del cambio?.

Dentro de sus fortalezas se evidencia que la empresa se orientó a adquirir nueva maquinaria, con el fin de satisfacer la necesidad del cliente, de mejorar la calidad en los procesos y aprovechar la situación coyuntural que vivía el sector textil haciéndose notar como una oportunidad de adquisición de nuevas tecnologías y de recurso tanto humano como intelectual, puesto que estratégicamente se contaría con personal calificado en conocimiento y la experiencia en el sector proporcionando beneficios mutuos al compartir conocimiento desde la óptica de empleado y ofrecer oportunidad de empleo por parte de la empresa.

Esto se refuerza con el hecho que las empresas se enfrentan constantemente al cambio, y solo sobreviven las que están a la vanguardia con productos de calidad, satisfaciendo las necesidades del cliente. Esta estrategia genero la posibilidad de minimizar costos en capacitación, permitiendo un tiempo corto en su curva de aprendizaje; sin embargo se evidencio que de alguna u otra manera, falto dimensionar a largo plazo el provecho de este recurso, en donde perfectamente esto permitiría el incremento de la producción, la posibilidad de competir con volumen en el mercado, tener en cuenta otro nicho de mercado, cambios y mejoras en los procesos.

En cuanto a la cultura organizacional, esta se vio afectada, por el manejo y la comunicación informal aplicado por parte de la gerencia a sus colaboradores frente a los proyectos planeados de cambio en la organización, porque fueron mínimos dando como resultado incertidumbre en los trabajadores. Sin embargo mostraban disposición e interés por conocer, y por ver las posibilidades que les ofrecería la compañía en aspectos orientados a la estabilidad y aprendizaje constante.

La participación en el proyecto de cambio, se centralizo en los jefes de las diferentes áreas en el que les permitió dar valor agregado enfocado a nivel técnico y en el que la gerencia acepto su apoyo, recomendaciones y sugerencias desde el proceso, en el cual estaba inmerso, ya que tenían la posibilidad de identificar las brechas que son inherentes de cada proceso y como a futuro, afectaría su

mantenimiento en el mercado, por esto desde su conocimiento y experticia brindan posibilidades, alternativas que se aplicarían en cada una de las áreas como aporte a los procesos de su responsabilidad, enfocando su participación a nivel operativo mas no estratégico.

Los cambios en una economía globalizada como la de nosotros es una necesidad imperante, al tratar la compañía de adaptarse repercute directamente en el estado de ánimo y la moral de los empleados, es importante decir que todo cambio afecta el clima laboral, la empresa no tuvo en cuenta los elementos mencionados, por lo tanto no ayudo a entender sus razones y motivaciones, no se contaron con procesos formativos, retroalimentación, asesoría y acompañamiento.

Haciendo una comparación, de la teoría de John Kotter, en su libro “El líder del Cambio” versus lo identificado en la investigación claramente se evidencia una gestión informativa poco profunda, con un poco de improvisación, poco seguimiento y acompañamiento, afectando de una u otra manera la percepción de la visión y misión que la compañía había dado a conocer en un principio, aspectos que género en su momento incertidumbre y expectativa puesto que se encontraban en su zona de confort y no evidenciaban la necesidad de optimizar los procesos.

Una vez la compañía ha arrancado con el proceso de cambio tecnológico los empleados empiezan también a percibir cambios en su forma de realizar los procesos, resaltan lo positivo de trabajar con máquinas de mejor tecnología, la compañía tiene como foco mejorar su calidad de producción en temas de efectividad, oportunidad, para ser más competentes en el mercado con mayor producto; por tanto con la compra de la nueva maquinaria ha permitido en los colaboradores un poco de optimización de los procesos, lo que hace que su trabajo mejore, recordemos que la teoría dice que la producción de mejorados productos hace crecer la empresa, y así lo entienden sus empleados aunque no se contemplen documentos escritos como misión, visión, u objetivos, se tiene claro que la empresa puede crecer y con esto ellos podrán tener estabilidad en la empresa.

La contratación directa de empleados con experiencia hace que su proceso de adaptación sea más rápido y el uso de nuevas herramientas de trabajo sea más

exequible especialmente para el personal recién contratado por su experticia en los procesos de producción generando así un conocimiento más empírico en toda la planta de producción.

Sin embargo se evidencia que con los colaboradores antiguos la incertidumbre está latente por el crecimiento de la planta en temas de tecnología, de personal e incluso la acomodación de algunos espacios físicos para la ubicación de la nueva maquinaria, la teoría nos dice que empleados antiguos esperan de su trabajo contratos a largo plazo, mientras empleados nuevos buscan oportunidades de crecimiento, lo que nos lleva al cambio en culturas organizacionales que se crearon al combinar los dos tipos de individuos, no todas las personas tienen el mismo nivel de entendimiento, esto hace que algunos procesos sean mas expeditos y otros no tanto lo que puede evidenciar que el aprendizaje de las personas no tiene el mismo nivel por diferentes circunstancias, otro aspecto importante es empoderar a las personas en estos procesos de cambio en donde basados en la experiencia pueden contribuir con conceptos que sean beneficiosos para la implementación del cambio.

Ahora bien, las dos culturas hacen que resalten los empleados con más actitud, con más colaboración, los que están abiertos ante cualquier oportunidad de aprendizaje y de adquirir nuevas prácticas para ejecutar las actividades asignadas en sus roles e incluso el aumentar el nivel de producción, a la vez esto implica más exigencia, control, seguimiento y evaluación del equipo líder, porque contrastado con lo que dice Maristany, (1998, Pg 107) “El cambio necesita que lo monitoreemos, que lo sigamos, que veamos las divergencias o desviaciones que se producen; el cambio nos exige escuchar siempre lo que pasa”, las personas esperaran ganar algo con el proceso de cambio, de hecho, hay que estar mostrando los beneficios del cambio a través de incentivos, reconocimiento y motivaciones a los colaboradores para que no se derrumbe el trabajo ya realizado con las personas.

Adicionalmente por el desconocimiento de información debido al no uso adecuado y oportuno de los canales de comunicación, básicamente se dio información muy puntual más a nivel administrativo que operativo, y en este punto Kotter (1997) hace hincapié en que la información debe fluir en toda la organización, y no quedar en el grupo clave. La organización trato de enterar al personal, pero el

resultado indica que la información se dio de manera muy informal, solo el hecho de la llegada de las maquinas pero no se hizo un análisis más concienzudo de las consecuencias que tenía el proyecto para las prácticas de trabajo en la que la empresa necesitaría nuevos cargos. Aunque si se contrató personal para dichos cargos, este no fue debidamente planeado, denota, que se ha hecho más por cubrir las necesidades de la empresa al estar produciendo más, pero no se hizo la respectiva planeación de funciones y aporte que podrían hacer estos nuevos cargos.

Con el proceso de implementación, se evidencia como la empresa ha cambiado su estilo de liderazgo por cada jefe de área, pues estos se encuentran con el reto de tener muchas más responsabilidades e incremento de personal a su cargo, adicional, emerge en ellos el concepto de pasar de una empresa pequeña a las implicaciones económicas y de manejo que tiene una empresa mediana, de hecho se han reorganizado procesos lo que han originado nuevas prácticas que conducen a una mejora y desarrollo en la producción, teniendo en cuenta que siempre han contado con el apoyo de sus proveedores en caso de emergencias o mal funcionamiento de la maquinaria o dudas concretas sobre estas.

Adicional se considera que la administración del tiempo es vital para trabajar en planificación de las tareas y/ u objetivos de cada área por tanto la teoría sugiere generar espacios motivacionales y de retroalimentación para que sus empleados mantengan los niveles de desempeño con la innovación constante en la aplicación de nuevas formas de trabajo, sin que reincidan en viejas prácticas que posiblemente obstaculizarían el proceso de cambio.

La construcción de posibles escenarios en el posicionamiento de la compañía y las exigencias del mercado posibilito la adquisición de nuevas tecnologías, para lograr lo anterior era necesario realizar una planeación y así establecer el norte de la compañía, el terminar esta etapa requiere del compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos en función de los propósitos definidos, sin embargo aunque se planeó la compra de nueva tecnología para que la producción creciera se pudo evidenciar que la maquinaria esta subutilizada porque lo que la planeación fallo y esto afecta negativamente la producción de la compañía.

Al tomar la gerencia la decisión de adquirir nueva tecnología la compañía conto con una buena cultura de innovación en cabeza del jefe de producción, ya que como lo dice Martínez (2006) capital humano, conocimiento, espíritu empresarial, cooperación e ilusión por la innovación” (Pp. 5) son piezas fundamentales para desarrollar el objetivo de la empresa, el funcionario sumo su experiencia para poder hacer un estudio concienzudo de la maquinaria que debería elegir la empresa.

Todos los funcionarios deben entender como el cambio les afectará y cómo se les apoyará durante el proceso. El objetivo final es crear una visión conocida y compartida por todas las personas que integran la organización a todos los niveles lo que permite manejar la ansiedad, en nuestro caso de estudio no se socializo el cambio abiertamente a todos los miembros de la compañía, por lo que se encontraron frente a una situación de angustia e incertidumbre frente al cambio y la inclusión de nueva tecnología.

La falta de comunicación fue un factor que se evidencia a lo largo del estudio, no se trata solo compartir los objetivos estratégicos a conseguir por la entidad por lo cambios de tecnología, se trata de impregnar en las personas en la necesidad de cambiar sus perspectivas para alcanzar los objetivos trazados lo que redundo en una mejor manera de realizar el trabajo, el aprendizaje continuo es crear una visión conocida por todas las personas que integran la compañía.

Cuando una compañía tiene procesos de cambio, al tratar de adaptarse, repercute directamente en el estado de ánimo y la moral de los empleados, es importante decir que todo cambio afecta el clima laboral, y en este caso la empresa no tuvo en cuenta los elementos mencionados, por lo tanto no ayudo a entender sus razones y motivaciones, no se contaron con procesos formativos, retroalimentación, asesoría y acompañamiento.

Contextualizando a la vida laboral se evidencia las innovaciones tecnológicas son unos de los cambios frecuentes a los que se expone una organización por eso en su mayoría las personas que hacen parte de este sistema se les dificulta usarlas y aceptarlas más aun cuando una de las variables que afectan la curva de aprendizaje es

GESTIÓN DEL CAMBIO EN PYME MANUFACTURERA

la edad, las pocas actualizaciones, el desinterés, la resistencia y el no contar con los recursos.

Conclusiones

La preparación es una de las etapas más importantes dentro del proceso de cambio puesto que de allí depende el éxito y aceptación de los nuevos procesos, procedimientos y formas de ejecutar las actividades. La compañía logro obtener recursos tanto financieros como de personal; variables que fueron de impacto para llevar a cabo parte de la sensibilización en los colaboradores; sin embargo cabe resaltar que dentro de esta etapa se conformó un grupo; pero su objetivo no fue la concientización de la necesidad del cambio, el cual facilitaría el proceso de adaptación y comprensión de los colaboradores hacia los nuevos objetivos corporativos de la compañía sino fue, el acompañamiento a la gerencia desde un nivel técnico.

Para que cualquier proceso de cambio tenga éxito, es fundamental el liderazgo de la alta gerencia en todo momento. Es importante que el líder del cambio sea una persona que tenga la autoridad formal para tomar decisiones claves y movilizar los recursos necesarios, sin embargo en la compañía en estudio las personas que lideraron el cambio son del segundo nivel en la estructura organizacional, lo que evidencia una falencia marcada en liderazgo desde la gerencia en donde claramente debe tener una participación más activa.

Se puede concluir que a la fecha en la empresa manufacturera aún no se evidencia el éxito total del proceso de gestión del cambio, puesto que la organización no ha tomado provecho del capital humano e intelectual con el que cuenta, con el fin de lograr capitalizar y hacer que todos hagan parte del cambio a través de su participación, valor agregado y aportes desde su experticia y conocimiento.

La compañía, ya estando en la etapa de implementación, debería retomar aspectos de planeación y preparación, para que el proyecto, en este caso de crecimiento de la planta, pueda dar frutos a la vista de sus clientes y entorno en general.

La construcción de posibles escenarios en el posicionamiento de la compañía y las exigencias del mercado posibilito la adquisición de nuevas tecnologías, para

lograr lo anterior era necesario realizar una planeación y así establecer el norte de la compañía, el terminar esta etapa requiere del compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos en función de los propósitos definidos, sin embargo aunque se planeo la compra de nueva tecnología para que la producción creciera se pudo evidenciar que la maquinaria esta subutilizada porque la planeación fallo y este hecho afecta negativamente la producción de la compañía.

Todos los funcionarios deben entender como el cambio les afectará y cómo se les apoyará durante el proceso. El objetivo final es crear una visión conocida y compartida por todas las personas que integran la organización a todos los niveles lo que permite manejar la ansiedad, en nuestro caso de estudio no se socializo el cambio abiertamente a todos los miembros de la compañía, por lo que se encontraron frente a una situación de angustia e incertidumbre frente al cambio y la inclusión de nueva tecnología.

Ahora bien, la falta de comunicación fue un factor que se evidencia a lo largo del estudio, no se trata solo de compartirlos objetivos estratégicos a conseguir por la entidad por el cambio de tecnología, se trata de impregnar en las personas la necesidad de cambiar sus perspectivas para alcanzar los objetivos trazados, lo que significa una mejor manera de realizar el trabajo, el aprendizaje continuo es crear una visión conocida por todas las personas que integran la compañía.

Los cambios en una economía globalizada como la del país, es una necesidad imperante y el que la compañía trate de adaptarse repercute directamente en el estado de ánimo y la moral de los empleados, es importante decir que todo cambio afecta el clima laboral, pero la empresa no ayudo a entender sus razones y motivaciones para el cambio y no proporciono a los empleados procesos formativos, retroalimentación efectiva, asesoría y acompañamiento.

La capacitación para el manejo de las nuevas máquinas solo se transmitió al jefe de producción, ninguna otra persona se ha capacitado para el manejo de la maquinas, esto es contra productivo ya que no se cuenta con alguien que pueda dar apoyo en el momento de una situación inesperada.

Dentro de la implementación del cambio se contrataron personas que llegaron de la compañía que entro en liquidación generándose una serie de diferencias, situación que no contemplo la gerencia y no se realizó ningún trabajo previo sobre este realidad generando malestares y afectando el clima laboral.

Recomendaciones

La Gerencia se debe involucrar activamente. Un proceso de cambio en una empresa puede ser largo y se debe contar con un gran apoyo humano y logístico antes de que vengan los resultados, de manera que en la medida que la gerencia se implique y crea en el cambio éste será viable, es decir, tendrá el apoyo estratégico y moral.

Un aspecto importante es el convencimiento que se tenga en el cambio, muchas de las experiencias en este terreno demuestran la importancia de que las personas que tienen la iniciativa para el cambio estén convencidas de que es bueno y que este funcionará. Esta es la base principal para convencer a los demás.

Es importante que la empresa constituya un equipo de gestión del cambio, esto les permitirá tener control de los diferentes frentes de trabajo, ayuda a la planeación y a la toma de decisiones y a enfocarse en los objetivos planteados.

Los pilares básicos de la gestión de cambio se deben apropiar en la organización, la comunicación, participación, formación, soporte, son indispensables para cumplir los objetivos trazados y también contribuyen al clima organizacional.

Hay que aplicar las diferentes técnicas y herramientas para la gestión del cambio las reuniones, presentaciones, formaciones, guías, manuales, canales de apoyo, coaching darán un valor indiscutible en los procesos de cambio.

Referencias

- Anónimo. (s.f). *Definición manufacturera*. Recuperado el 28 de mayo de 2013:
<http://www.definicionabc.com/general/manufactura.php#ixzz2Ue4o6pzR>.
- Blanchard, K, (1992). *The seven dynamics of change*. The Inside Guide.
- Bravo, J (2011). *Gestión Integral del Cambio*. Chile. Editorial Evolución S.A.
- Congreso de Colombia (2000) *ley 590 de 2000*. Colombia. Recuperado el 29 de mayo de 2013:
http://www.fedevivienda.org.co/aa/img_upload/646f63756d656e746f732e2e2e2e2e/Ley_590_de_2000.PDF.
- Grouard, B& Meston, F (1995). *Reingeniería del cambio; Diez Claves para transformar la empresa*. España. Editorial Marcombo S.A.
- Gómez, M (2006), *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Brujas.
- Kotter, J, (1997), *El líder del cambio: un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo*. México: Mc Graw Hill.
- Namakforoosh, M (2005), *Metodología de la investigación*. México: Limusa.
- Lopez, N, montes, J, Vasquez, C. (2007). *Como gestionar la innovación en la pymes*. España: netbiblo. S.l.
- Maristany, J (1998). *La acción para el cambio. Los elementos básicos para concretarlo*. Argentina. Ediciones Granica S.A.
- Rodríguez (2003) *La realidad de la pyme colombiana*, Colombia, recuperado el 30 de mayo de 2013
<http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1241969270.pdf>.
- Rodriguez, D, (2008). *Gestión Organizacional, Elementos para su estudio*, Chile. Ediciones Universidad Católica de Chile S.A, cuarta edición.
- Scott, C y Jaffe D, (1993) *Como dirigir el cambio en las organizaciones*, México. Grupo editorial Iberoamérica.
- Tarrés M (2001) *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México: Librero editor.

GESTIÓN DEL CAMBIO EN PYME MANUFACTURERA

Thomas G. Cummings, Chirstopher G, Worley, (2007) *Desarrollo Organizacional del Cambio*. Edición8. Cengage Learning Latin America.

Apéndice H. Matriz de resultados Ingeniero/a

Categoría	Fragmento	Descripción
sensibilización al cambio	<p>"bueno eeee era necesario el proceso de producción para el mejoramiento de la distribución de la planta, adecuar el espacio para la.. para la entrada de la nueva maquinaria, contratación de nuevo personal para el fin de realizar una estructuración e incrementación de producción y mejorar de las ventas".</p> <p>"Me transmitieron e informaron lo que la gerencia quería ejecutar por eso mi participación fue más de acompañamiento hacia la ellos en el proceso de cambio, aportar mi experiencia y conocimientos técnicos como ingeniería".</p> <p>"bueno a partir de que la gerencia detecta las necesidades de la falta de producto, se realiza un estudio de mercadeo con el fin de determinar cuánto más producto faltaba para cubrir los requerimientos de los clientes. En el área de producción se miró las ofertas y o cotizaciones de la maquinaria que hay en el mercado teniendo en cuenta la eficiencia y eficacia de dichas maquinas. En el área administrativa comenzaron a buscar recursos financieros como prestamos leasing bueno lo que hubiera en el momento en el mercado y lo que le prestaran a las empresas a fin de cubrir la implementación del nuevo cambio"</p> <p>bueno, pues cada área se responsabilizó de desarrollar las estrategias planteado para el cumplimiento de la misión que se había trazado eeee por ejemplo producción se encargó de buscar en el mercado las cotizaciones yyy las especificaciones de la maquinaria que se ofrecía eee el departamento de gerencia aprovecho en algo lo que se estaba dando en la situación del país que una de la empresas cerro yyy</p>	<p>En cuanto a la preparación al cambio se puede observar que la decisión de comprar maquinas fue basada en incrementar la producción para el cumplimiento de su visión, por ende la posición de la gerencia frente a la socialización del proyecto de cambio fue enfocada a primer y segundo nivel jerárquico de la organización asignando responsabilidades enfocadas a determinar las necesidades del mercado, las mejores ofertas en cuanto a las cotizaciones de maquinaria y búsqueda de recursos financieros, motivo por el que no se informó con anticipación a los operarios. Sin embargo algo muy positivo de rescatar es que los empleados tanto del área administrativa como operativa conocen informalmente los fundamentos del negocio, y van acorde a las necesidades de este, de hecho saben que el incrementar ventas les puede traer beneficios laborales como personales reflejadas en la estabilidad laboral. Adicionalmente el rol de la ingeniera se baso en el porte de su conocimiento técnico y experiencia sintiendo ante esta situación en ella ansiedad, estrés, oportunidad de desarrollo profesional para sí misma con este reto laboral y progresivamente experimentó seguridad tomándolo como parte del proceso. Frente a su grupo de trabajo percibió angustia y ansiedad afectando las relaciones entre operarios debido a las diferencias en culturas organizacionales por ende se esforzó por dar un acompañamiento y</p>

de parte de ellos adquirieron dos máquinas y personal competente entonces eee lo trajeron a nuestra empresa y eso ayudo a que a qué pues entrara nuevo cargo y de parte de la administración eee se encargó de buscar los recursos eee por intermedio de un leasing para comprar las dos máquinas para traer las maquinarias de Alemania

yyyy

pues al principio muchos nervios no te voy a mentir por eran muchos los cambios que se iba a venir y uno no está preparado para todo eso, pero principalmente es como la oportunidad de mostrar tus habilidades a nivel profesional es que tu formas, es que tú eres parte activa de un proceso de un cambio se va a generar bastante grande y buenooo, pues al principio como nervios, pero después ya sentí la seguridad y ee estrés angustia pero eso ya se iba dando era en el desarrollo de todo el proceso

yo los vi muy nerviosos ósea inmediatamente nosotros le les comentamos a ellos todo lo que iba a ocurrir yo les vi mucho como mucha angustia saber que iba a a pasar con su situación laboral pero después de que uno les explica y les habla se les ve como más dispuestos a ir a ese cambio entonces, ya comienzan a reaccionar mejor ya comienzan a hacer comentarios entre ellos, ya se comienza a ver como otro ambiente de que tiene de que las cosas no vas a seguir igual sino de que va a trascender a otro nivel

capacitaciones como tal no hicimos, se hizo fue una inducción se les dijo como era más o menos las maquinas que entraron pero entonces eee.. lo que si hicimos, bueno al contratar personal nuevo el personal que venía de la panta que cerraron como te comente lo que hicimos fue quee ellos ya tenían muchos conocimiento de la maquinaria que habíamos comprado.

garantizar que el clima laboral se estabilizara. Frente al proceso de inducción la estrategia se encamino en aprovechar el conocimiento del capital humano y tecnológico de la empresa que entro en liquidación viendo esto como un costo de oportunidad.

si, para ser más eficientes los procesos y así poder tener un mayor control del volumen y la calidad de producción uno de los cargos que nosotros que la empresa creo mejor dicho fue un analista de mercados esta persona se encargó de detectar las necesidades de lo que quería el cliente y realizar informes cuantitativos de las referencias que tenían mayor volumen de venta otro cambio que nosotros hicimos fue buscar como un líder como un jefe de confección al fin de tener una mejor calidad y control de de del producto y también del proceso, ósea ya se nosotros habíamos que referencias entraban y cuantas salían ósea ya teníamos un mayor.. un mayor control de lo que se hacía en planta.

si, si hubo cambio con el personal eeee hubo muchos choques, o sea al comienzooo pues tu vez que las personas se saludan se dialogan pero ya en el trayec en e l transcurso del trabajo eee, ya comienzan a ver muchos choques, ya comienzan a ver muchos disgustos la gente tiene una forma de trabajar ósea al venir de dos empresas tan diferentes crecieron dos culturas organizacionales diferentes al unirlas en una sola, pues obviamente comienzan a ver los choques para poder crear una sola un solo ambiente de trabajo, entonces si total hubo mucho mucho mucho conflicto laboral eeee y eso genero mucha gente saliera otra se quedan y bueno hay ya comienza como como a formarse la cultura la cultura organizacional de lo que ya es la empresa de funcional.

Categoría	Fragmento	Descripción
Implementación al cambio	<p>sii, si se han presentado cambio en el estilo de liderazgo eeee eso se ve es por queeee tú ya tienes como una responsabilidad más grande de un equipo de trabajo yy cada área ya tiene que responder por por pues por lo que lo que se encarga entonces se ve mucho más eee control se ve mucha más planeación las gente ya esta los líderes están haciendo seguimiento se esta pendiente de como que se cumpla el plan de trabajo que se trazó inicialmente porque pues esto tiene una inversión yyy de igual forma cada área debe responder por la inversión que hizo la gerencia.</p> <hr/> <p>bueno, pues cada área se ha encargado como deee introducir eee como formatos o procesoss que son necesarios ya como para tener un mayor control en cada área por ejemplo , producción creo formatos deee ordenes de producción, control de tejeduría eee se crean todos estos formatos a fin de como tener más como control y como mas eee y ser más eficiente el proceso sii que antes era muy como muy lo que se hicieran ya ahorita digamos que nosotros sabemos como enrutados tenemos enrutados como lo que hace cada área yyy asi pues como que cada departamento se trazo unos objetivos pues apartir de la gerencia y ya como que ya se se se llega a una mi a una visión de lo que quiere la empresa .</p> <hr/> <p>claro que si eee digamos la maquinaria nosotros la trajimos de Alemania de las TOLL entonces ellos enviaron un técnico esta persona se encargó de dar inducción por un periodo de 15 a 20 días, a nuestro técnico programador que es el señor Aldemar cortes eeee adicionalmente realizo acompañamientos virtuales, telefónicos y como cualquier duda que nosotros</p>	<p>Con el proceso de Implementación se evidencia como la empresa ha cambiado su estilo de liderazgo por cada jefe de area, pues estos se encuentran con el reto de tener muchas mas responsabilidades e incremento de personal a su cargo, adicional, emerge en ellos el concepto de pasar de una empresa pequeña a las implicaciones economincas y de manejo que tiene una empresa Mediana, de hecho se han reorganizado procesos lo que han originado nuevas prácticas que conducen a una mejora y desarrollo en la producción, teniendo en cuenta que siempre han contado con el apoyo de sus proveedores en caso de emergencias o mal funcionamiento de la maquinaria o dudas sobre estas.</p>

sintiéramos con respecto a la maquinaria pues el no las fue solucionando, sin embargo pues eee son personas que ya llevamos manejando esta marca esta línea de máquinas pues ya conocemos más o menos como es el el como el manejo y funcionabilidad de ellas

Categoría	Fragmento	Descripción
-----------	-----------	-------------

Mantenimiento al cambio

si, si hay espacios de retroalimentación y más bien son como constantes casi que día a día eeee esto más que todo lo reportan sonnn directa o indirectamente los los los trabajadores por que de igual forma toca ir solucionando como las cosas que se van presentando entonces si hay un proceso de retroalimentación constante

pues desde la gerencia detectar las necesidades del mercado y de los procesos internos a tiempo para evitar el trabajar sobre lo urgente y asi dar paso a la planificación adecuada de las áreas de la compañía, adicionalmente realizar talleres, charlas motivacionales para mejorar el trabajo en equipo y asi como evitar los choques que ya se nos presentaron y fortalecer el clima organi.. Organizacional

bueno, al principio mm ponle tu un plazo de 3 meses, 4 meses, va aser un clima organizacional muy duro mientras se adaptan a todos los cambios que se están generando dentro de la empresa , pero a largo plazo yo lo veo que cada área va va a estar como mas eeee va estar más comentada para responder a las demandas que se requiere ya ya lo que requiere la gerencia y el mercado entonces yo creo que va a haber un buen clima organizacional y las persona se van a terminar adecuando a todo lo que se está reestructurando

que haría yo?? Yo haría una planeación y control del trabajo a tiempo con eso reaccionamos frente a las demanda que puedan ocurrir en el mercado también involucraría e

en esta etapa de mantenimiento solo se dan opiniiones de como deberia mantenerse este proceso ya que tan solo cuenta con un par de meses en este proceso en donde se deberia realizar una retroalimentacion constante al personal operario como lo estan haciendo en este momento pero se considera debe ser planeado con el fin de no resolver las cosas urgentes e importantes dia a dia sino tambien tener una administracion del tiempo y las tareas adecuadamente, adicional a ello se considera que debe haber una transicion para que el clima o la cultura organizacional se equilibre y mejorar los canales de conocimiento y documentar los procesos para lograr a futuro un proceso de certificación..

informaría a todos los colaboradores, a todos los colaboradores los cambios que nosotros hiciéramos eeee crearía un manual de funciones al fin de equilibrar las cargas de trabajo y yo pensaría que a futuro sería muy bueno para nuestra empresa y para nuestro país comenzar un proceso de certificación de calidad a fin de crecer no solamente aca sino que nos comienzan ver en el exterior.

Apéndices I. Matriz de resultados técnico/a