

**MODELO PARA LA GESTIÓN DEL
CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES.**

Ruiz Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martínez León, I.; Peláez Ibarro, J.J.
Departamento de Economía de la Empresa. Universidad de Murcia.
peparuiz@fcu.um.es; canderui@fcu.um.es

Word

ABSTRACT

Ante un contexto organizacional tan competitivo como el actual, el cambio organizacional emerge como uno de los temas de investigación más tratados por académicos tanto nacionales como internacionales con el fin de poder encontrar soluciones para hacer frente a los incesantes cambios del entorno.

Sin embargo, los modelos aportados son demasiado generalistas y normalmente aplicables a grandes organizaciones, resultando demasiado teóricos cuando intentamos utilizarlos para gestionar un cambio organizacional en una PYME ya que no se ajustan a su realidad.

En la presente investigación, las hipótesis de partida son, por una parte, que los cambios a los que se enfrentan las PYMEs provienen con una alta frecuencia del factor tecnológico y, por otra, que el fracaso de estos “arreglos técnicos” en muchas ocasiones, no se deben a la bondad o no de la solución técnica aplicada sino a una mala gestión del cambio organizacional que suponen, siendo las razones: un desarrollo no adecuado de las fases del cambio, una mala gestión y/o no consideración de los elementos del cambio, y la falta de consciencia que un cambio en el factor tecnológico supone una interacción con otros factores de la empresa: estructura, personas y cultura.

El objetivo de la presente investigación es aportar un modelo para la gestión del cambio organizacional provocado por la introducción de modificaciones en el factor tecnológico en las PYMEs para lo cual se ha seguido la siguiente metodología:

- A partir de una revisión teórica, se ha aportado lo que, a nuestro entender, es el modelo que recoge todos los aspectos a considerar en la gestión de cualquier cambio en cualquier tipo de organización, clasificándolos en: factores del cambio, fases del cambio y elementos para la gestión del cambio.
- Este modelo general se aplica al caso concreto de la gestión del cambio organizacional que las PYMEs han de realizar para enfrentarse a un cambio en el factor tecnológico. En primer lugar, se señalan los errores propios cometidos por las PYMEs para, a continuación, aportar soluciones.
- Todas las soluciones aportadas se recogen en un modelo integral para la gestión del cambio organizacional en las PYMEs.

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

En la actualidad aspectos tales como el crecimiento de la internacionalización y globalización empresarial, el proceso de implantación del euro como moneda única en la UE, la existencia de unos exigentes consumidores y unos ávidos competidores así como el rápido desarrollo de las nuevas tecnologías de la información están provocando una mayor presión competitiva lo que está provocando la exigencia de un proceso de cambio para la mejora continua en todas las organizaciones.

Existe una amplia literatura sobre la gestión del cambio organizacional, aportando modelos generales aplicables, en principio, a cualquier tipo de organización y para gestionar todos los posibles cambios existentes en ella. Sin embargo, la realidad diaria a la que han de enfrentarse las PYMEs provoca que estos modelos generales escapen de sus posibilidades ya que, aunque a nivel teórico sean aplicables, en la práctica pues las PYMEs presentan una problemática específica no recogida en estos modelos generales.

De esta forma, se produce una importante paradoja. Las PYMEs constituyen aproximadamente el 99,8% del entramado empresarial español (Directorio Central de Estadísticas del INE, 1995) y el 98,9% en Europa (Observatorio Europeo para las PYMEs, 1997), teniendo un papel en la industria cada vez más importante y fundamental (Leblanc y otros, 1997). Además, por sus propias dimensiones, ellas están continuamente cambiando ya que la incertidumbre es una característica persistente de las PYMEs al tener un pequeño número de clientes y unos recursos limitados, encontrándose inmersas en un estado de constantes cambios estructurales y de mercado que dificultan su supervivencia y desarrollo. Por otra parte, el pequeño negocio es un sector turbulento con grandes movimientos de entradas y salidas de empresas pues aunque muchas PYMEs nacen cada año y otras se expanden, un gran número fracasan y mueren (Stokes, 1998), siendo el impacto del entorno competitivo uno de los principales aspectos que provocan dicho fracaso (Gaskill y otros, 1993).

Este entorno cambiante y la competitividad que exige, hace que las PYMEs se planteen necesidades de mejora para sobrevivir, que principalmente se identifican como mejoras tecnológicas. Muchas de estas soluciones, aún siendo objetivamente válidas, no sólo no llegan a implantarse con éxito sino que en frecuentes ocasiones son la causa de la desaparición de la empresa. En nuestra opinión, ésto es debido, con gran frecuencia, a la falta de consideración de las implicaciones que, como cambio en una organización, tienen estos “arreglos técnicos” sobre el resto de factores: estructural, de personal y cultural.

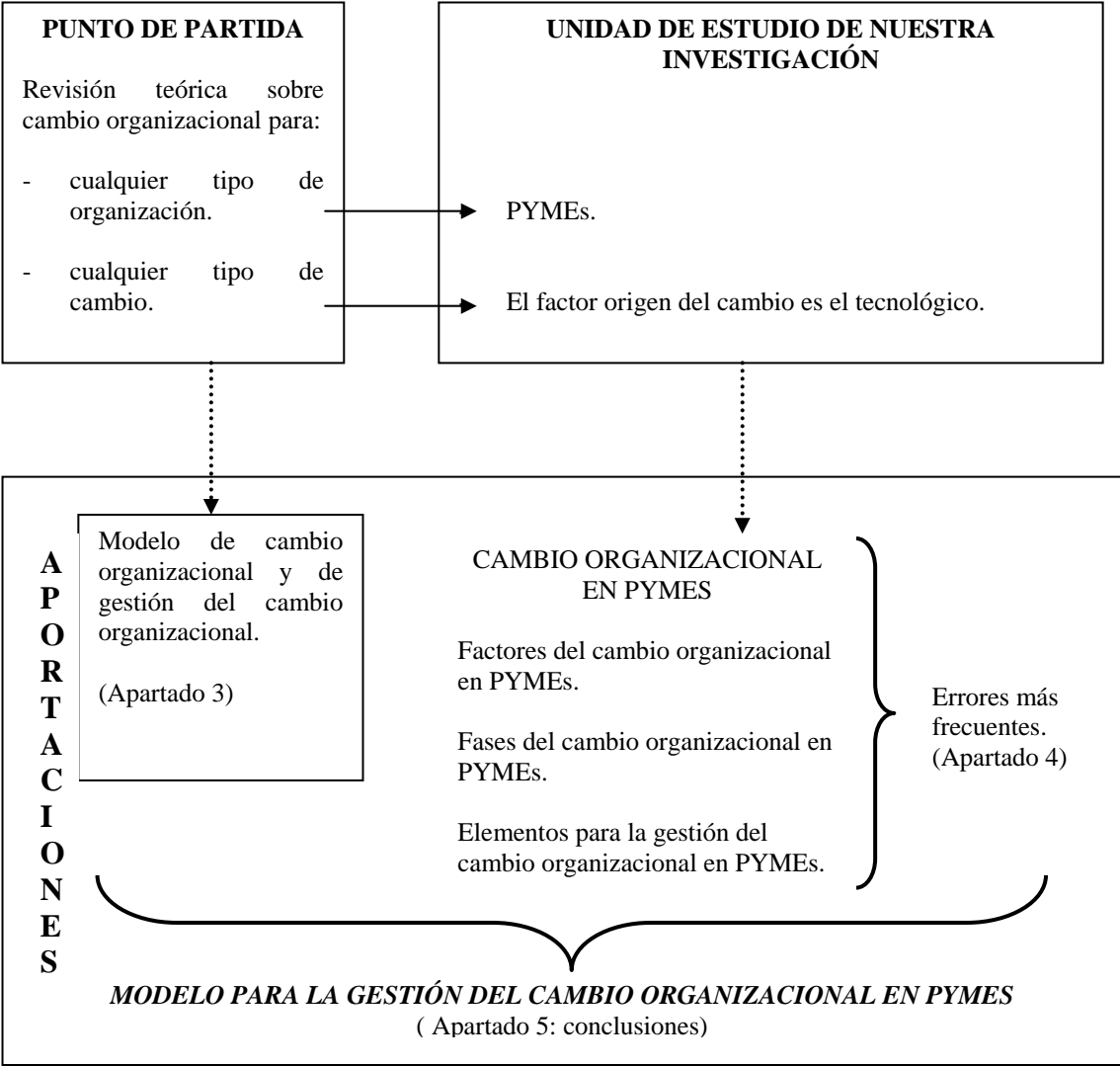
La presente investigación, partiendo de los modelos generales, aporta un modelo para gestionar el cambio organizacional producido en las PYMEs ante modificaciones del factor tecnológico. Desde nuestro punto de vista, la importancia de la gestión del cambio organizacional reside en su aplicación práctica a la realidad empresarial. En estos momentos se está implantando nuestro modelo en una empresa del sector del mueble de la Región de Murcia con una plantilla de 25 trabajadores y dedicada a la fabricación de muebles de cocina y baño, donde se está gestionando el cambio organizacional que supone la introducción de una herramienta informática en la planificación y programación de la producción para productos de estructura multinivel (varios niveles de partes y componentes).

2. OBJETIVOS, APORTACIONES Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

El objetivo de la presente investigación es desarrollar una metodología simple pero completa para la gestión del cambio organizacional aplicable a las PYMEs, cuyo éxito hasta ahora depende, en muchos casos, de la intuición y/o sentido común de los gestores de las mismas pero no de una metodología clara y concisa al respecto como la que se desarrolla en este trabajo.

Los objetivos, las aportaciones y la metodología de la presente investigación vienen recogidos en la figura 1. Se ha considerado como punto de partida la literatura existente sobre cambio organizacional, a partir se ha aportado, a través de lo que se ha llamado “modelo de cambio organizacional y de gestión del cambio organizacional”, un esquema claro, ordenado e integrado de todos los aspectos que han de ser considerados ante cualquier tipo de cambio y en cualquier organización. Este análisis aparece recogido en el apartado tercero de esta investigación.

Figura 1: Objetivos, aportaciones y metodología de la investigación.



Fuente: elaboración propia.

Una vez que se dispone de este marco general, la unidad de estudio de nuestra investigación son las PYMEs y, para no ser demasiado generalistas, se ha considerado oportuno centrarse en gestionar aquellos cambios cuyo factor de origen es el tecnológico, al ser éstos los que con más frecuencia se producen en las PYMEs ya que nuestras proposiciones de partida, basándonos en la literatura, la observación y la experiencia se sintetizan como siguen:

Proposición 1: La mayoría de cambios que se producen en las PYMEs provienen de cambios en aspectos relacionados con su sistema productivo, debido a la necesidad de una continua adaptación y al objetivo de perdurar en el tiempo y, si es posible, ir creciendo.

Proposición 2: Con frecuencia, el fracaso en estos cambios es debido a la mala gestión del cambio y no a la bondad de la solución técnica aplicada. Una de las principales causas de fracaso de una PYME es precisamente las pobres habilidades directivas del empresario-propietario (Gaskill y otros, 1993). En la práctica, los propietarios-directivos de PYMEs no presentan todas las habilidades y características que se necesitan para el éxito de un negocio, la mayoría necesitan ayuda y apoyo para sobrevivir (Stokes, 1998).

Es en el apartado cuarto donde se analizan todos los aspectos del cambio organizacional y de la gestión del cambio organizacional en las PYMEs: factores del cambio, fases del cambio y elementos para la gestión del cambio. En todos ellos se señalan los errores más comunes que comenten las PYMEs para, a continuación, aportar soluciones.

En las conclusiones se aporta el modelo integral de gestión del cambio organizacional causado por una modificación del factor tecnológico en las PYMEs.

Somos conscientes de las dificultades que el tema propuesto presenta, siendo este trabajo únicamente el principio de lo que esperamos que sea un importante línea de investigación. Nuestra principal dificultad se encuentra en los directivos de las PYMEs, los cuales, aun en el caso de ser ellos los que se dirigen a nosotros pues detectan la peligrosa situación en la que se encuentran y la necesidad de cambiar, suelen caer en el primer y gran error del cambio: “retrasar su comienzo”. Esta es la situación en la que actualmente nos encontramos en el caso anteriormente citado de la introducción de una herramienta informática en la planificación y programación de la producción para productos de estructura multinivel (varios niveles de partes y componentes) en una empresa del mueble. Durante 6 meses se ha estado diseñando esta herramienta, ya la tienen totalmente preparada, sin embargo, tienen “pánico” a utilizarla y aún siguen con el sistema antiguo.

3. MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL Y DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

La gestión del cambio es una labor muy compleja pues el cambio en sí es un proceso continuo, incesantemente está surgiendo imprevistos o fuerzas que obligan a “cambiar el cambio”. Somos conscientes de que, en términos de metodología, no existe una única mejor manera de implementar el cambio. Lo que puede ser exitoso en un contexto y en un momento del tiempo puede no serlo para otras organizaciones que operan en diferentes contextos y en un momento futuro.

El propósito de este apartado es exponer de forma integral todos aquellos aspectos que hay que considerar a la hora de llevar a cabo un cambio organizacional. La idea de considerar este enfoque global del cambio es también apoyada por McCalman y Paton, (1992) al afirmar que: “el impacto de cualquier proceso de cambio ha de ser estudiado en toda la organización, y no en una de sus partes”.

Nuestro modelo aparece recogido en la figura 2, como se observa se establece una diferenciación entre los factores del cambio organizacional y la gestión del cambio organizacional.

Los *factores del cambio organizacional* son aquellos que, por diversas razones, una organización puede detectar la necesidad de cambiar, estos son: factor tecnológico, estructural, de personal y factor cultural. En el mundo actual de las organizaciones, caracterizado por la globalización, el poder de los clientes y la avalancha de la información, estas han de estar en un proceso permanente de cambio para la mejora continua. Son los factores tecnológicos, estructurales, de personal y cultural de los que las organizaciones disponen para poder actuar sobre ellos y, de esta forma, conseguir la adaptación y/o proacción que necesitan.

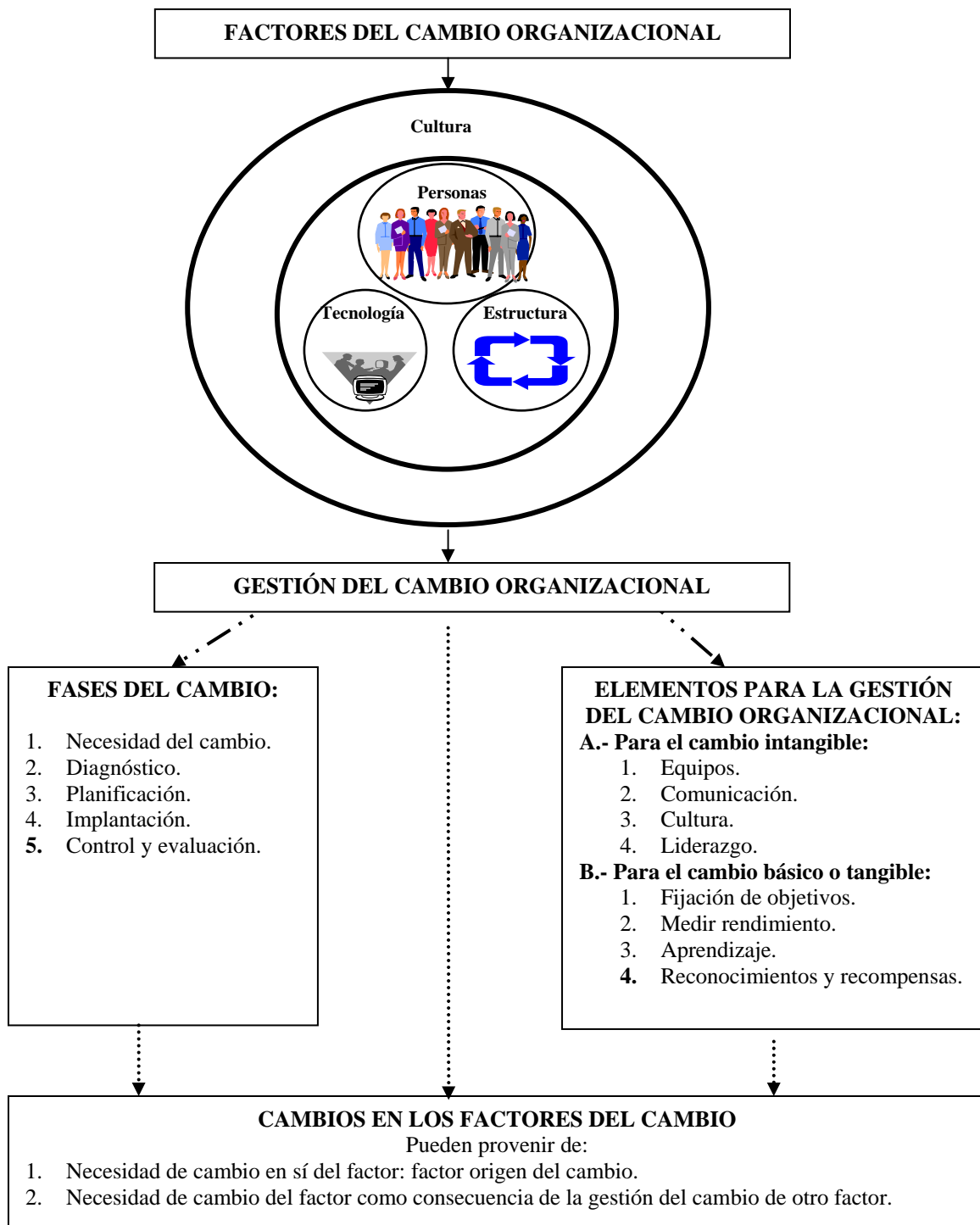
Para *gestionar el cambio* en estos factores se han de tener muy claro dos aspectos: las fases del cambio y los elementos para la gestión del cambio.

Consideramos que *las fases de un cambio organizacional* se pueden estructurar en cinco: detectar la necesidad de cambio, realizar el diagnóstico de la situación actual, llevar a cabo la planificación de acciones, implantar el cambio y llevar a cabo el control y evaluación de los cambios a medida que estos se van produciendo.

Para que estas fases se puedan ir cumpliendo con éxito, las organizaciones disponen de lo que se ha denominado los “elementos para la gestión del cambio”. Se han establecido dos grupos, en primer lugar aquellos apoyarán los cambios que hemos llamado intangibles, entre ellos, la alta dirección dispone de la creación de equipos, de los sistemas de comunicación, de la cultura y del liderazgo. En el segundo grupo se encuentran aquellas herramientas que la organización utilizará para ayudar al cambio que materialmente se va a llevar a cabo, se ha denominado, cambio tangible, como se observa en la figura 2, estas herramientas se utilizan en la unidad y sobre las personas que van a participar directamente en el cambio: fijación de objetivos, medida del rendimiento, aprendizaje y reconocimientos y recompensas.

Para que el cambio organizacional tenga éxito, la dirección ha de tener constantemente la visión global de todos estos aspectos: factores del cambio, fases del cambio y elementos para la gestión del cambio. Pero además, es imprescindible que, de entre los factores del cambio, identifique el factor origen del cambio, para posteriormente centrarse en las interrelaciones que tendrá con el resto de factores. De esta forma, tal como se refleja en la figura 2, un factor concreto puede cambiar debido a que él es el origen del cambio que se va a producir en la organización, o bien, para ayudar a que un cambio producido en otro factor tenga éxito, y esto tendrá que ser tenido en cuenta tanto en las fases del cambio como al utilizar los elementos para gestionar el cambio.

Figura 2: Modelo de cambio organizacional y de gestión del cambio organizacional



Fuente: elaboración propia.

4. CAMBIO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES.

Somos conscientes de la extrema heterogeneidad o diversidad que presentan las PYMEs (Julien, 1993). El pequeño negocio no se ajusta a unos parámetros ordenados sino que muchos dependen de la industria en la cual operan y de las personalidades de aquellos que los dirigen (Stokes, 1998). Por tanto, en lugar de generalizar listados de factores claves para el éxito del cambio organizacional en las PYMEs, se ha optado por adaptar el modelo recogido en la figura 2. Para cada una de las partes del modelo –factores del cambio, fases del cambio y elementos para la gestión del cambio- se señalan los errores más comunes cometidos por las PYMEs y se aportan soluciones y herramientas que les ayudarán a conseguir el éxito deseado.

4.1. FACTORES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES.

La tecnología es el factor más importante de éxito en las PYMEs, la forma más inmediata de conseguir una ventaja competitiva (Simon, 1996 en Yeh-Yun, 1998), esa por ello que la mayoría de los cambios que llevan a cabo tienen como factor origen el tecnológico (adquisición de nuevos equipos, informatización de los procesos, introducción de nuevos productos, ...).

Sin embargo, frecuentemente, estos cambios tecnológicos no son apoyados por el resto de factores, no analizándose de hecho la interrelación que existe entre ellos y, por tanto, no gestionando ni controlando las alteraciones que estos otros factores sufren.

Para que un cambio tecnológico se alcance con éxito, en la mayoría de los casos se requiere: rediseñar la estructura organizativa para obtener la distribución del trabajo y de la autoridad óptima ante el nuevo cambio, dar la formación necesaria al personal para saber utilizar la nueva herramienta técnica e incluir en la cultura de la PYME las nuevas normas y reglas que el cambio tecnológico ha aportado.

4.2. FASES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES.

Al igual que en el resto de organizaciones, para llevar a cabo un cambio en una PYME es necesario seguir todas las fases incluidas en el modelo general, sin embargo, debido a su problemática diaria y a su visión a corto plazo, no siguen estas fases de una forma estructurada sino que principalmente utilizan la intuición y van resolviendo los problemas según se plantean, precisando de un proceso muy definido de antemano donde se establezca una clara distinción entre cada una de las fases permitiendo al personal implicado saber en todo momento donde se encuentran. A continuación se analizan cada una de estas fases.

Detectar la necesidad del cambio

El punto de partida de cualquier cambio organizacional es cuando se observa una “necesidad de cambio”. Los motivos pueden ser, o bien, reactivos, la organización ha de dar respuesta a presiones internas o externas, o bien, proactivos, con los que da respuesta a demandas competitivas futuras.

En las PYMEs la necesidad del cambio se produce como reacción a percepciones intuitivas derivadas de una reducción del beneficio de la empresa, del volumen de ventas, de la pérdida de cuota de mercado..., o bien, a través de percepciones externas que provienen de la competencia, conversaciones con clientes, empresarios del mismo sector.... Por tanto, esta necesidad no surge de un análisis sino de percepciones, a veces incluso sesgadas pues son derivadas de situaciones muy concretas y únicas, como, por ejemplo, copiar un aspecto que se ha observado en un competidor pero sin hacer “benchmarking”. Una de las deficiencias más generalizadas dentro de las PYMEs es no disponer de indicadores internos eficientes tales como control de productividad por trabajador, control de costes por unidad de producto, por secciones, control de productos defectuosos,... que proporcionen a la dirección la información suficiente, real y actualizada para poder detectar una necesidad en el momento que se produce.

Por otra parte, en las PYMEs son los directivos los que deciden sobre las necesidades del cambio, iniciándolos, en muchas ocasiones sin contrastarlos con el resto de miembros de la empresa y sin difundir esa necesidad de cambio al resto de la organización.

Diagnóstico de la situación

Una vez identificada la necesidad de cambio y establecidas las líneas generales sobre cuál debe ser nuestra situación después del cambio, se requiere tener la máxima información posible sobre cuál es la situación actual antes de iniciar el proceso de cambio. El llevar a cabo este diagnóstico de forma adecuada y eficaz requiere de un cierto tiempo, el cual supera, en múltiples ocasiones, las previsiones de la dirección de las PYMEs. Generalmente, el diagnóstico realizado no es estructurado ni profundo, no materializándose en un documento claro y desarrollado. Además, el diagnóstico realizado incluye únicamente el factor origen del cambio.

Planificación del cambio

La planificación implica la materialización de las necesidades observadas en objetivos específicos para áreas concretas de la organización. En las PYMEs normalmente no se fijan objetivos concretos ni determinan una secuencia de actuaciones para la consecución de los mismos. Su actuación es bastante reactiva, es decir, una vez iniciado un proceso de cambio, el resto de actuaciones son fruto, no de una planificación, sino de situaciones no previstas que van surgiendo y a las que se ven obligados a enfrentarse. De hecho, aquellas PYMEs que sí desarrollan cierta planificación, esta no está materializada en un documento que luego utilicen como guía para el cambio y para su difusión al resto de la empresa. Además, no incluyen en la planificación las actuaciones a llevar a cabo sobre el resto de factores para apoyar el éxito del factor origen.

Implantación del cambio

La implantación del cambio implica el llevar a cabo todas y cada una de las actuaciones programadas en la fase de planificación. En primer lugar hay que destacar el importante retraso de la implantación del cambio que con

gran frecuencia se produce en las PYMEs, llegando incluso, en ocasiones, a no implantarlo. Por otra parte, cuando deciden implantarlo se limitan exclusivamente al factor técnico, no considerando las interrelaciones con el resto de factores, lo cual le provoca importantes problemas de rigidez a la hora de llevar a cabo el cambio, es decir, falta de flexibilidad en su estructura, resistencia al cambio debido a una cultura negativa y falta de motivación y formación de su personal. De hecho, es importante destacar que en muchas ocasiones, se llevan a cabo cambios técnicos y se observa cómo el resto de factores se encuentran totalmente al “margen”, reaccionando solamente cuando se ven directamente afectados.

Evaluación y control del cambio

La implantación de los cambios nos exige ir controlándolos, esto es, valorando si se están consiguiendo los beneficios cuantitativos y cualitativos previstos. Si no son los esperados, se deberán analizar las causas que impiden el cumplimiento de lo previsto, y se rediseñarán las estrategias y procedimientos de cambio hasta alcanzar la situación deseada, esta información de retroalimentación es muy enriquecedora para conseguir el objetivo previsto con el cambio e incluso para cambios o decisiones futuras, ya que, en esta fase, nuevas contingencias pueden aparecer que pueden amenazar el éxito de la estrategia de cambio.

Destacamos, en primer lugar, el hecho de que en las PYMEs falta una consciencia de la importancia de la evaluación y del control del cambio. Además, las PYMEs se han de enfrentar a las deficiencias de los sistemas de información de los que disponen junto con una escasa formación en el área de la tecnología de la información y comunicación (Carr, 1999). De hecho, en ocasiones, el empresario de las PYMEs contando con un sistema de información generado por el cambio técnico no llega ni siquiera a utilizarlo permaneciendo como una herramienta totalmente desaprovechada.

4.3. ELEMENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES.

Para analizar cómo las PYMEs están utilizando los elementos para la gestión del cambio organizacional provocado por una variación en el factor tecnológico, se va a seguir el esquema general recogido en la figura 2, distinguiendo entre los que apoyan a la gestión del cambio tangible y los que ayudan a conseguir el éxito en el cambio básico o intangible.

4.3.1. ELEMENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO INTANGIBLE EN LAS PYMES.

En la presente investigación, el cambio básico o tangible hace referencia al cambio que la PYME va a llevar a cabo en su factor tecnológico, pero, tal como se ha estado mencionando hasta ahora, para que éste tenga éxito es necesario también interrelacionarlo con posibles cambios necesarios en el resto de factores –estructural, personal y cultural-, la forma de llevar esto a la práctica es a través de lo que en nuestro modelo aparece como “cambio intangible”, es decir, esos otros elementos sobre los que es necesario actuar para apoyar al cambio en el factor de origen. En nuestra opinión estos elementos son: la creación de equipos que impulsen y gestionen el cambio, los sistemas de comunicación para informar, formar, motivar e integrar a los implicados en el cambio, el introducir

en la cultura las nuevas normas aportadas por el cambio y, como pilar básico la existencia, la existencia de un líder del cambio encargado de llevar a el seguimiento del cambio.

Equipos

Los equipos que van a impulsar y gestionar el cambio deben ser constituidos desde el primer momento, una vez que se ha detectado la necesidad del cambio. En las grandes organizaciones para la gestión del cambio se suelen constituir: equipos de mejora, equipos de integración y comité de seguimiento¹. Además de estos equipos es imprescindible nombrar un “gestor del cambio” el cual tiene como máxima responsabilidad el éxito del cambio. En las PYMEs nos encontramos que muy rara vez se crean equipos para gestionar el cambio constituidos por miembros de las diferentes áreas afectadas por el cambio. Por otra parte, el papel del gestor del cambio lo suele jugar el directivo, sin embargo, en muchas ocasiones, debido a que él está inmerso en su tarea diaria, no aporta el empuje y seguimiento necesario para el éxito del cambio llegando incluso a no implantarse.

Comunicación

Los cambios organizacionales a menudo fracasan debido a que no se lleva a cabo correctamente una estrategia de comunicación. Muchas personas no entienden la necesidad del cambio o como les va a afectar en última instancia a ellos, esto puede ocurrir incluso cuando la dirección ha comunicado correctamente su intención de cambio a través de mensajes bien diseñados o estrategias de comunicación cuidadosamente elaboradas. En las PYMEs no se considera importante ni necesario la comunicación e información sobre el cambio, de esta forma suele suceder que:

- Previo al cambio corren por la empresa varias versiones sobre el contenido del cambio, sus objetivos y sus consecuencias, versiones que los trabajadores comentan de manera informal con las implicaciones de pérdida de tiempo, expectativas falsas creadas, miedos no justificados y resistencias previas.
- Una vez iniciado el cambio, éste no es bien comprendido por falta de información y se generan resistencias frontales al mismo. Los trabajadores en su mayoría son resistentes a los cambios por definición, si además, no están bien informados, se convierten en la mayor dificultad a salvar para la implantación de los cambios.
- Una vez implantado el cambio, la nueva herramienta puede llegar a no utilizarse total o parcialmente y, por tanto, no se obtienen las ventajas perseguidas por el mismo, llegando en muchos casos a empeorar las situaciones ya que los operarios ni se implican, ni asumen el cambio.

Cultura

“La cultura organizativa es el conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas producen reglas de conducta

¹ Los equipos de mejora están constituidos por el superior de primera línea (mando operativo) de las secciones implicadas en el cambio, que se apoyará en algunos operarios relacionados con el cambio y será auxiliado directamente por el gestor del cambio a la hora de dar forma y organizar la ejecución de las tareas necesarias para el cambio. El equipo de integración tiene como misión resolver la coordinación entre los equipos de mejora y favorecer la comunicación y el aprendizaje entre ellos. Está integrado por el gestor del cambio junto con todos los mandos operativos de las secciones implicadas en el cambio. El papel del comité de seguimiento es confirmar la buena marcha del cambio y proponer medidas correctoras en caso de que la evolución no sea la deseada. Lo forman las personas del equipo de integración más un directivo de la empresa.

(normas) que configuran poderosamente la conducta de los individuos y grupos de la organización, y de esta forma la diferencia de otras organizaciones” (Leal, 1991). En las PYMEs prácticamente no se conoce el concepto de cultura de la organización ni su importancia y, por tanto, no se considera a la hora de gestionar el cambio. De hecho, con frecuencia, se tratan de implantar cambios contrarios a la cultura de la empresa que no se sabe por qué encuentran resistencia, llegando a fracasos, sin que exista una razón objetiva clara.

Liderazgo

En un proceso de cambio, los líderes deben ser innovadores y crear un ambiente de estímulo a la innovación y a la mejora, aprovechando las oportunidades, estimulando las contribuciones individuales, animando a los equipos a ser creativos y a buscar formas nuevas de enfocar el futuro. Al ser el cambio un proceso continuo, el líder se ve obligado a estar siempre actuando ya que el éxito nunca es definitivo. La comunicación es clave, cuando falla, el liderazgo no funciona.

Cuando la alta dirección de las PYMEs se plantea llevar a cabo un cambio en el factor tecnológico, no suele nombrar a un responsable de gestionar todas las implicaciones organizativas que conlleva y que actúe como líder de este cambio, por lo que la mejora tecnológica se plantea sin que hay nadie que la lidere, siendo la alta dirección la que asume la implantación y el seguimiento del cambio como otra más de sus atribuciones.

Además, la alta dirección, en muchas ocasiones, comete el error de no comunicar al resto de la organización, ni siquiera, a veces, a las personas directamente afectadas, las implicaciones que el cambio va a tener. Esto puede llegar a provocar la pérdida total del control del cambio por parte de la dirección.

Respecto a la creatividad que el líder tiene que provocar en los agentes que participan en el cambio, en las PYME, si ocurre, es únicamente algo puntual como consecuencia de la necesidad de dar respuesta a las exigencias que se derivan del cambio organizativo, lo cual desmotiva aún más a los trabajadores los cuales sienten que sus aportaciones no son escuchadas con regularidad.

En ocasiones, la dirección de la PYME asigna la responsabilidad del cambio al superior de un área concreta, el cual incurre en el error de intentar que las mejoras más importantes se realicen en aquellos departamentos donde él tiene más influencia, para así, ser un peso específico dentro del mismo e incrementar su poder.

4.3.2. ELEMENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO BÁSICO O TANGIBLE EN LAS PYMES.

Debido al enfoque dado a la presente investigación, el cambio básico o tangible, en nuestro caso, tiene como la tecnología como factor de origen. Para gestionarlo, hay que ir directamente a la unidad afectada donde este cambio se pretende implantar. A este nivel, se utiliza la fijación de los objetivos, la medición del rendimiento, el aprendizaje y los reconocimientos y recompensas como herramientas para gestionar el cambio.

Fijación de objetivos

En general en las PYMEs los implicados en el cambio están informados del cambio y de sus objetivos tan solo de la parte que a ellos les afecta y, a veces, ya en la fase de implantación del mismo, cuando es inevitable informarlos. Tampoco son consultados a la hora de fijar dichos objetivos. Todo ello provoca incompreensión, falta de implicación y resistencia al cambio. Como consecuencia no existe una estrategia diseñada de comunicación del cambio y sus objetivos y tampoco se cuida la forma de transmitirlos, en planta, en presencia de personas sin relación con el cambio y sin rodear la situación de los detalles precisos que ayuden a transmitir la trascendencia del mismo.

No es frecuente que se establezca un sistema de control sobre la marcha del cambio, el cumplimiento o no de sus objetivos, por tanto no existe registro de los parámetros que puedan indicarnos si todo evoluciona como se esperaba. Se hacen tan solo controles puntuales, sobre índices evidentes (producción, tiempo, ...) y se extrapolan injustificadamente los resultados obtenidos, pero no se implanta un sistema de control continuo que proporcione información periódicamente. Estos controles además se utilizan para buscar culpables del no éxito del cambio, más que para encontrar las causas sobre las que actuar para mejorar la evolución del mismo.

Medir rendimiento

Evaluar el rendimiento es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las responsabilidades de los puestos que ocupan.

Con frecuencia en las PYMEs el rendimiento se mide de forma subjetiva por parte de los mandos operativos, no existiendo sistemas definidos. Como consecuencia, la evaluación de los trabajadores basándose en su rendimiento se encuentra sesgada, a veces, por factores no directamente relacionados con el mismo, como la mayor o menor amistad con el mando operativo, la habilidad del trabajador para simular interés y competencia.

Aprendizaje

El aprendizaje organizacional es la capacidad para crear, adquirir, incorporar y transferir conocimientos a través de un proceso sinérgico donde, “aprendiendo a aprender juntos”, el aprendizaje individual se convierte en colectivo mediante la transformación del conocimiento en rutinas organizativas. Esto exige a la organización disponer del contexto adecuado que favorezca el aprendizaje organizacional el cual se consigue a través del diseño de la estructura organizativa, la gestión de los recursos humanos, el sistema de comunicación, el liderazgo y la cultura que facilitan la creación, adquisición, incorporación y transferencia de los nuevos comportamientos y capacidades requeridas (Senge, 1992; Dixon 1994).

Como elemento íntimamente relacionado con el aprendizaje, aparece el concepto de feedback. El feedback es el proceso de retroalimentación de información que se produce en la creación y expansión del conocimiento y que recoge tanto el conocimiento generado en sí, como los cambios que provoca en la organización. Así, el feedback, genera nuevo conocimiento a través de la información que él mismo recoge.

En la actualidad, en las PYMEs tanto el aprendizaje como el feedback suelen ser elementos poco desarrollados, debido a que ambos conceptos implican una cultura con unas características específicas, normalmente no instauradas en la cultura de las PYMEs. Los principales problemas a los que se enfrentan las PYMEs son que carecen de instrumentos que les permitan medir o cuantificar el aprendizaje y el conocimiento que se genera, la calidad del mismo, y la cantidad y calidad de la información que reatrolimenta el proceso de gestión del cambio. Entre las muchas causas que originan estas deficiencias podemos hablar de la carencia:

- De personal experto o formado para generar conocimiento y recopilarlo; para valorar, cuantificar y cualificar el aprendizaje, el conocimiento y el feedback generado en la organización en la gestión del cambio,
- De recursos económicos para adquirir herramientas para la valoración, cuantificación y cualificación de dichos conceptos, así como para tener personal y herramientas capaces de generar soluciones alternativas, probarlas y generar proyectos piloto antes de ponerlas en marcha en toda la organización,
- De otro recurso muy importante: el tiempo.
- La dirección de la PYME puede carecer de la cultura necesaria para que el proceso de aprendizaje y feedback se desarrollen con éxito en la organización.

Reconocimientos y recompensas

Los reconocimientos y recompensas están normalmente compuestos por dos componentes, uno psicológico y otro material, y se asocian a sistemas de pago contingentes o por rendimiento que son los que permiten alcanzar con éxito el cambio organizacional. Las estructuras de reconocimientos y recompensas asociadas a la implantación del cambio se incluirían dentro de lo que se denomina “nuevo sistema de pago” o sistema de pago variable frente al “tradicional sistema de pago” que se centra en categorías laborales, tiempo y antigüedad y pluralismo.

En las PYMEs, normalmente no existen reconocimientos y recompensas establecidas de forma sistemática sino que se hacen de forma puntual y un tanto personalista según el dueño-gerente de la empresa dispone. De forma que éstos, cuando son positivos, suelen ser desproporcionados por exceso o por defecto y no relacionados con ningún estándar. Además, con frecuencia, aparecen los reconocimientos negativos en forma dineraria o no. El origen de la falta de un sistema claro y estructurado de recompensas está relacionado también con la no existencia en la mayoría de los casos de un sistema de control establecido con sus estándares que permitiría tener una referencia del nivel de rendimiento de cada trabajador y, por tanto, una guía para el establecimiento de reconocimientos y recompensas.

5. CONCLUSIONES: MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN PYMES.

Se ha querido dejar para las conclusiones de este trabajo el modelo integral para la gestión del cambio organizacional que proponemos para las PYMEs, una vez que ya conocemos el modelo general aplicable a cualquier organización y los errores más comunes cometidos por las PYMEs. A continuación se detallan, de

forma exhaustiva, cómo a nuestro entender se debe gestionar estos cambios. Se analizan todos los aspectos del cambio –factores, fases y elementos- y para cada uno de ellos se señala cómo la alta dirección ha de utilizarlo para poder conseguir el éxito deseado.

5.1. CONCLUSIONES: LOS FACTORES DEL CAMBIO EN EL MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN PYMES.

El cambio en el factor tecnológico llevado a cabo en la PYME deberá ser apoyado por el resto de factores de la forma siguiente:

- Estructural: nueva distribución de tareas y responsabilidad requerida por la mejora tecnológica introducida.
- De personal: aportando la formación y motivación requerida por el cambio tecnológico.
- Cultural: introducir en nuestra cultura las nuevas normas aportadas por el cambio técnico.

5.2. CONCLUSIONES: LAS FASES DEL CAMBIO EN EL MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN PYMES.

En la tabla 1 vienen recogido los aspectos a tener en cuenta en cada una de las fases del cambio tecnológico llevado a cabo en las PYMES.

Tabla 1: Las fases del cambio en el modelo para la gestión del cambio organizacional en las PYMES.

NECESIDAD DEL CAMBIO
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer indicadores internos eficaces que aporten la información necesaria para detectar una necesidad de cambio. - Aprovechar la información aportada por el resto de miembros de la organización para detectar necesidades de cambio. - Recurrir a la información aportada por los centros tecnológicos para conocer la situación actual del sector y lo que están haciendo otras empresas como fuente externa para detectar necesidades. - Difundir la necesidad de cambio entre los miembros de la PYME.
DIAGNÓSTICO DEL CAMBIO
<ul style="list-style-type: none"> - Recopilar y analizar la información necesaria para conocer la situación actual tanto del factor tecnológico a modificar como de aquellos otros factores que vayan a apoyar este cambio –estructural, personal y/o cultural-. - Materializar el diagnóstico en un documento que realmente sea tomado como base del cambio.
PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO
<ul style="list-style-type: none"> - Definir de forma clara los objetivos que se pretenden alcanzar a través del cambio tecnológico que se va a llevar a cabo. - Detallar las actuaciones que se van a llevar a cabo en el factor tecnológico, así como, todas aquellas relativas al factor estructural, de personal y cultural para que apoyen al factor origen del cambio. - Reflejar los resultados e la planificación en un documento que sea una referencia continua para la implantación del cambio.
IMPLANTACIÓN DEL CAMBIO
<ul style="list-style-type: none"> - No atrasar el comienzo de la implantación más de lo necesario. - Llevar a cabo la implantación técnica prevista, así como, aquellas actuaciones relativas al resto de factores, que van a apoyarnos para conseguir el éxito del cambio técnico ya que nos ayudan a determinar y resolver los posibles problemas de rigidez que en determinadas ocasiones aportan los factores culturales, estructurales y de personas. - Simultáneamente a la implantación la dirección ha de ir recopilando la información que se va generando como fruto de dicha implantación. Esta información es muy útil para poder llevar a cabo una correcta evaluación y control del cambio así como para futuros cambios que se puedan plantear en la organización.
EVALUACIÓN Y CONTROL DEL CAMBIO
<ul style="list-style-type: none"> - Para conseguir una buena evaluación y control del cambio es importante disponer de sistemas de información eficaces que recojan a tiempo real los resultados que la implantación del cambio va produciendo. - Esta información se ha de referir a todos los factores del cambio no solo al que lo ha originado.

Fuente: elaboración propia.

5.3. CONCLUSIONES: LOS ELEMENTOS DEL CAMBIO EN EL MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN PYMES.

Tal como ya se ha visto dentro del cambio organizacional hay que distinguir entre un cambio básico o tangible – en nuestra organización, el llevar a cabo una mejora tecnológica- y el cambio intangible necesario para el éxito en la implantación de la nueva herramienta tecnológica.

5.3.1. CONCLUSIONES: LOS ELEMENTOS DEL CAMBIO INTANGIBLE EN EL MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN PYMES.

Equipos

Para la gestión del cambio en el caso de las PYMEs consideramos oportuno:

- Los equipos de mejora, el equipo de integración y el comité de seguimiento pueden quedar reducidos a un solo equipo que realice las funciones de todos ellos, el cual estará integrado por un directivo de la empresa, un técnico de la misma y tantos mandos del nivel operativo como secciones de producción, administración o comercial se vean afectadas por el cambio considerado. Este equipo se creará en la fase de diagnóstico y permanecerá hasta la de evaluación y el control.
- Se ha de nombrar un gestor del cambio que actúe en todo momento como líder del cambio.
- Consideramos que el líder del cambio y persona más implicada debe ser un técnico de la empresa, este, por un lado, es quien mayor proporción de su tiempo útil dedicará en el impulso y gestión del mismo y, por otro, tiene relación más directa tanto con los encargados como con los directivos, además es una persona con formación suficiente para realizar todas las tareas de cuantificación, priorización y definición de las propuestas de mejora, los mandos operativos tienen, normalmente, poca formación técnica aunque mucha experiencia en las tareas que dependen de ellos.
- Es necesario disponer de medidas que valoren el éxito de los equipos de mejora.
- La alta dirección deberá apoyar e involucrarse en el cambio en todo momento.

Comunicación

Consideramos que para las PYMEs, al igual que para el resto de organizaciones, la comunicación debe ser correctamente gestionada si queremos tener éxito en nuestro cambio organizacional. La estrategia de comunicación está relacionada con la etapa en la que se encuentre el cambio en la PYME. En la tabla 2 se recogen, para cada una de las fases: los objetivos que se han de conseguir con la comunicación, para qué actividades concretas se utiliza la comunicación, qué se comunica y cuáles son los principios de comunicación que hay que seguir.

Tabla 2: Estrategias de comunicación en las PYMEs según la etapa del cambio organizacional.

DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN	
Objetivos	Preparar la organización para el cambio.
Actividades	Planificar el cambio. Reunir los recursos. Diseñar la estructura. Formar al personal. Localizar las áreas de cambio. Recopilar datos. Solicitar participantes.
¿Qué comunicar?	<ul style="list-style-type: none"> – Objetivos del cambio a través de una descripción concreta de las actividades y los resultados esperados. – La necesidad y racionalidad del cambio.
Principios de comunicación	Utilizar diferentes medios. Reuniones de los equipos de mejora ya que el mando operativo es el comunicador clave. Los mandos operativos son informados de toda la información relevante mediante reuniones cara a cara. Todas las comunicaciones deben transmitir el mismo mensaje y ser consistente con los valores de la organización.

IMPLANTACIÓN	
Objetivos	Empezar el proceso de cambio e ir evaluando esfuerzos.
Actividades	Implantar el cambio en las áreas seleccionadas. Modificar o afinar el proceso cuando se necesite. Extender los cambios cuando se considere oportuno.
¿Qué comunicar?	<ul style="list-style-type: none"> - Los jefes de los equipos de mejora de cada unidad deben de informar periódicamente de los progresos y reiterar el apoyo de la dirección al cambio. - También han de informar de las dificultades inherentes al cambio y como se han superado y como el proceso ha sido modificado basándose en evaluaciones del mismo. Esto debe hacerse mediante reuniones cara a cara - La dirección y los miembros de los diferentes equipos que participan en la gestión del cambio han de estar familiarizados con el progreso del cambio para responder todas las cuestiones de los subordinados que surjan individualmente o en reuniones de grupo. - Cambiar cualquier información errónea que este circulando sobre el cambio.
Principios de comunicación	Utilización de diversos medios que difundan los resultados conforme van ocurriendo. Énfasis en dar información a través los equipos de mejora de todo lo que les va afectar a los trabajadores. A este nivel la información aporta gran número de detalles siendo más concreta.
EVALUACIÓN Y CONTROL	
Objetivos	Reforzar el cambio. Apuntalar debilidades y corregir deficiencias. Hacer el cambio exitoso. Institucionalizar el cambio
Actividades	Corregir las disfunciones observadas. Recompensar éxitos y hacer publicidad de ellos.
¿Qué comunicar?	- Entender las implicaciones personales del cambio. Debido a que la organización le gustaria institucionalizar el cambio, es decir hacerlo una forma de vida, es necesario crear mecanismos que localicen posibles malinterpretaciones del cambio y que las solucionen de forma que esas ideas queden bien entendidas por los trabajadores.
Principios de comunicación	El flujo de información debe ser multidireccional, continuo y concreto. Reafirmación de los éxitos en el apoyo a los valores de la organización y los objetivos.

Fuente: elaboración propia.

Cultura

Para gestionar la cultura con efectividad es necesario contar con herramientas de medición que nos permitan hacer un análisis de la cultura actual e identificar los valores y atributos de la deseada.

Pretendemos aportar una herramienta con la que, de forma sencilla, la dirección de la PYME conozca su cultura, para lo cual vamos a utilizar como base la clasificación realizada por Hay Group, quienes distinguen:

1. *Cultura funcional*: organizaciones basadas en el respeto a la jerarquía y a las normas, así como por la estabilidad en las funciones y los procesos de trabajo.
2. *Cultura de proceso*: se caracteriza por la adaptación constante a los procesos de trabajo en función de las demandas del cliente.
3. *Cultura de proyecto*: fomenta la innovación a través de rentabilizar al máximo los recursos internos. Desarrolla nuevos productos o servicios aprovechando las habilidades individuales.
4. *Cultura de Network*: son organizaciones que se caracterizan la innovación pero usando recursos externos para cumplir sus objetivos, principalmente formando alianzas estratégicas con otras empresas, lo que a veces les lleva incluso a entrar en nuevas líneas de negocios, esta es la forma principal de alcanzar su flexibilidad.

En la tabla 3 aparecen recogidos los atributos considerados para evaluar cada tipo de cultura así como el nivel de contribución de cada atributo a cada tipo de cultura de forma que, una vez medidos, aplicado el porcentaje de contribución indicado en la tabla y sumados los puntos, obtendremos una puntuación total para cada tipo de cultura que nos define la de la empresa como combinación de los cuatro tipos básicos considerados.

Tabla 3: Atributos para evaluar la cultura y nivel de contribución de cada atributo.

Atributo	Cultura Funcional	Cultura Proceso	Cultura Proyecto	Cultura Network
Fomentar el trabajo en equipo	0	30	40	30
Apoyar las decisiones del jefe	70	20	10	0
Proporcionar empleo estable	100	0	0	0
Maximizar la satisfacción del consumidor	0	60	20	20
Experimentar nuevas técnicas de dirección	0	20	50	30
Conocer punto de vista del cliente	0	60	10	30
Ser sumamente organizado	70	10	10	10
Usar métodos probados para los mercados actuales	100	0	0	0
Disminución de los ciclos de producto y tiempo de toma decisiones	0	0	80	20
Dar los recursos necesarios para satisfacer a los clientes	0	70	0	30
Mantener las actuales cuentas de clientes	0	70	30	0
Crear nuevas alianzas o líneas de negocio	0	0	30	70
Transmitir confianza en las acciones con los clientes	0	80	0	20
Pensar con perspectiva flexible y adaptable		10	40	50
Utilizar eficientemente los recursos escasos	40	30	30	0
Vender con éxito	80	20	0	0
Defender firmemente el propio punto de vista	0	0	100	0
Mantener líneas claras de autoridad y responsabilidad	100	0	0	0
Establecer procesos claros y bien documentados	50	50	0	0
Mejorar continuamente las actividades	0	60	25	15
Atraer los mejores talentos	0	0	30	70
Tratar a los empleados con justicia y equidad	100	0	0	0
Recompensar desempeños superiores	100	0	0	0
Inventar nuevas maneras de realizar las cosas	0	30	40	40
Mantener un elevado sentido de urgencia	0	20	60	20
Establecer claras descripciones de trabajo	60	40	0	0
Capitalizar oportunidades del exterior	0	0	60	40
Aplicar nuevas tecnologías a nuevas situaciones	0	0	50	50
Tolerar errores bienintencionados	0	50	50	0
Seguir al mercado	70	30	0	0
Participar en la formación continua	0	60	40	0
Minimizar los aspectos negativos de los riesgos	100	0	0	0
Usar recursos externos para cumplir los objetivos	0	0	0	100
Aprovechar la creatividad y la innovación	0	0	50	50
Anticipar los cambios en el entorno del negocio	0	0	60	40
Tomar iniciativas	0	30	40	30
Respetar la cadena de mando	100	0	0	0
Organizar los puestos según habilidades individuales	50	50	0	0
Aumentar la rapidez en la toma de decisiones	0	0	100	0
Fomentar la innovación	0	0	60	40
Formar alianzas estratégicas con otras empresas	0	0	0	100
Adaptarse rápidamente a los cambios del entorno	0	0	50	50
Tomar decisiones a pesar de la incertidumbre	0	0	100	0
Revisar la calidad del trabajo de los empleados	70	30	0	0
Minimizar la incertidumbre de los resultados del negocio	80	20	0	0
Ganar la confianza de los clientes	0	70	0	30
Fomentar la expresión de los distintos puntos de vista	0	20	80	0
Ser precisos	70	15	0	15
Adquirir conocimientos y habilidades interfuncionales	0	50	30	20
Apoyar las decisiones de la alta dirección	100	0	0	0
Fomentar la toma de decisiones en los niveles más bajos	0	60	40	0
Minimizar el error humano	100		0	0
Aprovechar las habilidades individuales	0	50	50	0
Desarrollar nuevos productos o servicios	0	0	70	30
Lealtad y compromiso con la compañía	100	0	0	0
Alcanzar los objetivos presupuestados	100	0	0	0

Fuente: elaboración propia a partir de los atributos aportados por Hay Group.

La expresión de la cultura existente es:

Cultura existente: A x cultura funcional + B x cultura de proceso + C cultura de proyecto + D cultura de Network.

Donde:

$$A = \frac{\sum \text{puntos} \cdot \text{cultura} \cdot \text{funcional}}{\text{total} \cdot \text{puntos} \times 100} \quad B = \frac{\sum \text{puntos} \cdot \text{cultura} \cdot \text{proceso}}{\text{total} \cdot \text{puntos} \times 100}$$

$$C = \frac{\sum \text{puntos} \cdot \text{cultura} \cdot \text{proyecto}}{\text{total} \cdot \text{puntos} \times 100} \quad D = \frac{\sum \text{puntos} \cdot \text{cultura} \cdot \text{network}}{\text{total} \cdot \text{puntos} \times 100}$$

Como se observa, consideramos que la cultura presente en una organización es combinación de los cuatro tipos definidos habiendo, en la mayoría de los casos, uno que destaca respecto a los demás. En la tabla 4, aparecen recogidos, a título orientativo, cuatro situaciones donde, en cada una de ellas predomina un tipo de cultura. Se incluye, en cada caso, la posible combinación de cada clase cultural existente actualmente junto con lo que a nuestro entender es la combinación que favorece el éxito del cambio.

Tabla 4: Cultura actual y cultura que favorece el cambio.

TIPO CULTURA	Cultura Funcional (Administración y Bancos)		Cultura Proceso (Empresa Agroalimentación)		Cultura Proyecto (Empresa Ingeniería)		Cultura Network (Empresa Logística)	
	ACTUAL	FAVORECE CAMBIO	ACTUAL	FAVORECE CAMBIO	ACTUAL	FAVORECE CAMBIO	ACTUAL	FAVOR. CAMBIO
Funcional	60%	30%	30%	10%	20%	5%	25%	10%
Proceso	20%	30%	40%	40%	20%	25%	20%	25%
Proyecto	10%	20%	15%	25%	40%	45%	15%	25%
Network	10%	20%	15%	25%	20%	25%	40%	40%

Fuente: elaboración propia

Para modificar los coeficientes de la función de cultura y transformar los actuales en aquellos que favorecen el cambio (tabla 4) hay que actuar sobre los atributos asociados a cada coeficiente, estos atributos son los que viene recogidos en la tabla 3, para modificarlos tendremos que recurrir a los otros dos factores del cambio: estructura y personas, demostrándose la clara interrelación existente entre todos los factores.

Todos los tipos de cultura recogidos en la tabla 4, los podemos encontrar en las PYMEs dependiendo del negocio, aunque somos conscientes que las más frecuentes son la cultura funcional y de proceso. En nuestra opinión, la cultura funcional es la que por sus propias características menos favorece el cambio. No estamos diciendo que esta cultura sea la menos apropiada para el negocio sino simplemente que ante un cambio, por ejemplo tecnológico, como el que nosotros estamos planteando, si la PYME tiene una cultura funcional la resistencia al cambio será muy superior ya que en ella está más arraigada el cómo se hace actualmente el trabajo

-distribución de tareas, líneas de autoridad, procedimientos-. En este tipo de cultura se tendrá que gestionar más atributos para apoyar el éxito del cambio, como se refleja en la tabla 4.

Liderazgo

La dirección de la organización debe apoyar en todo momento el cambio, pero además tendrá que nombrar un responsable del cambio el cual se ha de convertir en el líder del cambio, esto es, la persona encargada de realizar el seguimiento continuo del cambio, empujándolo constantemente, motivando a los demás, incluso, en ocasiones, a la alta dirección y llevando a cabo las comunicaciones necesarias para reducir los rumores y la resistencia al cambio. En el caso de la PYMEs, el líder del cambio debe ser el técnico de la empresa que forma parte del equipo creado para la gestión del cambio. Para que el técnico de la empresa pueda llevar a cabo correctamente su función de líder del cambio debe contar con:

- La motivación suficiente para lo cual requiere: el respaldo y apoyo de la dirección de la empresa, reconocimiento y recompensa de su labor e información global sobre los objetivos y las consecuencias globales del cambio.
- La formación necesaria relativa a aspectos técnicos pero además: desarrollo del concepto y los principios del liderazgo, dinámica de grupos, solución de conflictos y desarrollo de la capacidad de gestión del conocimiento y la información en la organización.
- La capacidad de comunicación del gestor del cambio debe ser amplia, y nunca coartada por la dirección. Es necesario que la comunicación sea bidireccional, es decir, vaya desde el gestor del cambio hasta los trabajadores del cambio, y de los trabajadores del cambio al gestor del cambio. Si esa comunicación es fluida, se podrán realizar mejoras no incluidas en el programa del cambio, y se podrán solucionar problemas no previstos en dicho programa con éxito y con una reducción de esfuerzos (técnicos, humanos y económicos).

La selección del gestor del cambio debe ser realizada cuidadosamente debido a las cualidades profesionales y personales que debe tener. En todo caso, nunca debe ser una persona que pueda favorecer a determinadas áreas de la empresa en perjuicio de otras.

5.3.2. CONCLUSIONES: LOS ELEMENTOS DEL CAMBIO BÁSICO O TANGIBLE EN EL MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN PYMES.

Fijación de objetivos

Encontrándonos en la fase de implantación de los cambios propuestos, se trata de definir un manual que de forma clara indique a los mandos intermedios qué pasos deben seguir y como deben actuar en cada uno de ellos. El mando operativo debe tener un claro conocimiento sobre el cambio que se va a producir en su unidad organizativa y las implicaciones que éste tiene dentro del cambio total. En la medida que el mando intermedio tenga un conocimiento de lo indicado entenderá la trascendencia del papel de su equipo y podrá impulsarlo con mayor convencimiento. Esta información es relativa a: planificación y programación global de la implantación

de los cambios y su situación dentro de la misma, objetivos del cambio a nivel empresarial, y su desagregación básica en objetivos parciales y beneficios esperados a distintos niveles de la consecución de dichos objetivos.

Una vez que el mando operativo dispone de esta información, es necesario conocer el detalle exhaustivo del cambio dentro de su unidad organizativa. Esa especificación deberá incluir definición del cambio, a qué elementos materiales y humanos afecta directa e indirectamente, relaciones directas con otras unidades organizativas, de qué recursos materiales, humanos y organizativos dispone, tiempo en que debe llevarse a cabo, los resultados que se espera que ellos consigan y los posibles incentivos o recompensas para el equipo que debe implantar el cambio.

Será imprescindible la existencia de un registro de la información que nos dé una idea de la marcha del cambio. Para ello se definirá de forma clara qué parámetros son los indicativos de la evolución de la implantación del cambio, cuales son los estándares de esos parámetros, dónde y cómo (con qué procedimiento) se deben recoger los datos y con qué periodicidad. Se definirá también qué información y cada cuánto tiempo deben recibir las personas, implicadas en el cambio, el propio mando que implanta el cambio y los mandos superiores.

La información recogida será utilizada siempre de forma positiva, no como elemento represor para las personas que participan en el cambio. Se trata tan solo de confirmar si se están cumpliendo los estándares fijados en la implantación del cambio y si no es así emprender acciones correctoras que nos permitan acercarnos a los mismos. La información generada debe ser profunda, en el sentido de que sea capaz de acercarnos a las causas de los problemas existentes que nos impiden cumplir los objetivos fijados. En todo caso, y una vez determinadas las causas que nos impiden el cumplimiento de los estándares, se elaborarán matrices causas-acciones que permitan realizar un seguimiento de la efectividad de las acciones emprendidas para modificar el curso del cambio.

Los objetivos fijados estarán siempre relacionados con una programación temporal de la implantación del cambio los cuales vendrán de forma gráfica mediante un diagrama de Gantt o similar, serán utilizados en todas las reuniones que se realicen para el seguimiento del cambio. Evidentemente esa programación temporal tendrá también varios niveles de desagregación y las programaciones de nivel inferior como ocurría con los objetivos serán consecuencia de las de nivel inferior, lo que no significa que para realizar las primeras no se haya considerado la información temporal procedente de los niveles inferiores. Para la optimización de los tiempos de implantación se podrán utilizar las técnicas conocidas, PERT o semejantes.

Medir rendimiento

Siempre que se lleva a cabo un proceso de evaluación del rendimiento es necesario que estén claros los fines que se persiguen con él (Quijano, 1997). En nuestro caso lo que *se quiere evaluar* es el rendimiento de los trabajadores ante un cambio tecnológico en una PYME, por lo que la evaluación del rendimiento se va a utilizar para la validación de métodos y técnicas de gestión. Por tanto, la *actuación a evaluar* es la correspondiente a

aquellos trabajadores en los que se van a producir cambios en sus puestos. Dependiendo del cambio tecnológico concreto, serán los operarios del flujo productivo, o cualquier otro que haya visto modificado su sistema técnico.

Respecto a *quién llevará a cabo la evaluación*, Latham (1986) considera que los evaluadores han de ser personas que: conocen las metas y objetivos del puesto, observan frecuentemente la conducta y el rendimiento del trabajador y pueden emitir juicios fiables y válidos. Basándose en esto, consideramos que ante un cambio tecnológico en una PYME, la evaluación debería de estar hecha por el mando operativo, contando en caso necesario, con la colaboración del gestor del cambio.

En todo proceso de evaluación del rendimiento, es muy importante seleccionar las medidas adecuadas, aconsejándose que estas sean lo más sencillas posibles. El utilizar las medidas de valoración del rendimiento para evaluar un cambio producido en una PYME hace que el requisito de la sencillez sea aún más importante, ya que la evaluación ha de ser lo más objetiva posible y fácil de entender por parte de los empleados.

Es muy aconsejable comprometer a los trabajadores en el diseño de sus propias medidas. En el caso de la PYME, los mandos operativos junto con el gestor del cambio pueden tener una visión bastante completa de las medidas a utilizar en cada uno de los puestos pero es aconsejable que los trabajadores sobre los que se van a aplicar estas medidas participen pues esto les motivará y ayudará a no reducir la sensación de familiaridad, que es una de los puntos fuertes de las PYMEs, al haber introducido un mecanismo de evaluación del rendimiento. De esta forma, además, aumentará el éxito del programa al incrementará el nivel de confianza depositado en el sistema por parte de las personas afectadas y la percepción de que el sistema presenta objetividad en la medición.

Las medidas a utilizar deben presentar tres características: transparencia –que sea claro tanto para el evaluador como el evaluado-, aceptabilidad por parte del evaluado y valor de información –que explique exactamente qué están haciendo mal y qué bien (Drenth, 1984).

Para medir el rendimiento en el caso de un cambio tecnológico en una PYME, hay que utilizar medidas cuantitativas que nos indique la validez de los nuevos métodos y técnicas. Al estar directamente relacionado con la producción podemos utilizar: cantidad de la producción, calidad de producción, absentismo, accidentes, puntualidad, ... Todas estas medidas del rendimiento se centran en resultados, pero consideramos que también se debería incluir una escala que contara además de con medidas de resultados también de desempeño. La escala elaborada por Nissan Motor Ibérica S.A. para la evaluación de sus empleados, por su sencillez, la consideramos aplicable a las PYMEs. Esta viene recogida en la tabla 5. Estas variables pueden ser utilizadas para validar los cambios realizados basándose en la evaluación del rendimiento de los trabajadores antes y después del cambio llevado a cabo. Dependiendo del tipo de cambio tecnológico que la PYME lleve a cabo y según los objetivos que pretenda conseguir con ese cambio, habrá algunas de estas variables que no necesariamente tendrá que incluir.

Para una mejor aplicación de las variables que aparecen en la tabla , se aconseja que el equipo de mejora conozca las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos. Es aconsejable que para cada puesto aplique el

método ABC, es decir recoger en un número reducido de tareas la mayor parte de su trabajo tanto en cantidad como en importancia.

Tabla 5: Variables para la valoración del rendimiento.

Variables de responsabilidad
<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de trabajo: 1: rendimiento muy bajo hasta 5: rendimiento muy superior al exigido. - Calidad del trabajo: 1: comete numerosos errores 5: alta calidad permanente y total. - Tenacidad: 1: muy inconstante 5: constancia muy alta. - Compromiso: 1: no asume compromisos; 5: muy por encima de lo requerido.
Variables de competencia
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del puesto: 1: desconoce muchos aspectos importantes y requiere ayuda; 5: domina todos los aspectos del puesto, aporta mejoras y puede enseñar a otros. - Organización: 1: muy desorganizado; 5: organización excelente e inmejorable. - Trabajo en equipo: 1: no sabe trabajar en equipo; 5: trabaja muy bien en equipo. - Capacidad de mando: 1: incapaz de mandar; 5: mando excelente e inmejorable. - Comunicación: 1: graves dificultades de comunicación; 5: muy buen comunicador.
Variables de adaptabilidad
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de aprendizaje: 1: graves dificultades de aprendizaje; 5: capacidad de aprendizaje muy alta. - Solución de problemas: 1: nunca soluciona problemas; 5: muy bueno solucionando problemas. - Iniciativa: 1: nunca propone cambios adecuados al trabajo; 2: constantemente sugiere cambios adecuados al trabajo. - Actuar bajo presión: 1: no soporta la presión; 5: trabaja muy bien bajo presión.
Variables personales
<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad: 1: rígido e inflexible, no se adapta a ninguna situación; 5: se adapta muy bien a toda situación. - Creatividad: 1: nunca aporta ideas; 5: constantemente aporta idea. - Compañerismo: 1: no se relaciona con los demás; 5: se relaciona muy bien con los demás. - Persuasión: 1: no convence nunca a los demás; 5: siempre convence a los demás. - Integración en la empresa: 1: no se siente miembro de la empresa; 5: muy integrado en la empresa. - Interés por dirigir: 1: se niega a ejercer el mando; 2: Siempre busca mayores responsabilidades de mando.

Fuente: elaboración a partir del formulario de evaluación del desempeño por Nissan Motor Ibérica, S.A.

Aprendizaje

Lo más difícil de conocer en cualquier organización sobre aprendizaje y feedback, y sobre todo en una PYME, son los siguientes puntos:

- medir o cuantificar el aprendizaje que se genera,
- cuantificar la calidad del conocimiento generado,
- medir el grado de conocimiento compartido en la organización, a través del conocimiento compartido de todos y cada uno de sus miembros,
- valorar si el feedback o proceso de retroalimentación informativa que se obtiene de la gestión del cambio, es el adecuado y el óptimo,
- valorar si se está llevando una adecuada política de aprendizaje, generación de conocimiento y feedback dentro del proceso de gestión del cambio.

Debido a estas importantes dificultades, consideramos que, en primer lugar, lo que las PYMEs han de realizar es conseguir un contexto que favorezca el aprendizaje y el feedback. con el objetivo de que la creación y la participación del conocimiento llegue a ser normal, y las nuevas ideas o tecnologías sean totalmente integradas en el trabajo mediante un proceso continuo.

Para que la PYME consiga este contexto deberá desarrollar los aspectos siguientes:

1. Basarse en la confianza mutua, en la identificación activa de los problemas, en la ruptura de los hábitos estructurados, en la ayuda, la asistencia y la protección de los miembros de la organización y en el trabajo en grupo.
2. Poseer cualidades para facilitar que el aprendizaje individual sea dirigido y orientado hacia unidades organizativas permitiéndose su institucionalización.
3. Favorecer e impulsar la transferencia de la información y los nuevos conocimientos.
4. Tener una cultura participativa, abierta a la innovación y a nuevos comportamientos y a compartir los conocimientos individuales.

Reconocimientos y recompensas

El establecer una estructura de reconocimientos y recompensas esta asociado al hecho de guiar a los individuos a trabajar hacia la consecución de unos objetivos o estándares establecidos. Por ello los factores a tener en cuenta en el establecimiento de los reconocimientos y recompensas son tres:

- Claridad: Los empleados han de saber lo que la organización esta intentando llevar a cabo, que se espera de ellos y saber exactamente como y por qué su propia contribución a los objetivos del cambio será evaluada. Esto se puede conseguir a través de una buena comunicación y una buena predisposición de los directivos a aclarar objetivos ambiguos o no muy claros.
- Motivación: En principio los empleados pueden ser motivados a trabajar juntos para alcanzar los objetivos de cambio limitando las recompensas relacionadas con el rendimiento (por ejemplo: primas) a la obtención de factores claves de éxito. La claridad de objetivos y la participación pueden contribuir también a altos niveles de motivación. Además el sistema de recompensas no debe suponer nunca un sentimiento de culpa para el empleado cuando no se alcanzan los objetivos pues si no supondrá que la próxima vez responderá de manera negativa y con escepticismo.
- Control/responsabilidad: Los empleados deberían ser solo responsables de aquellos elementos que pueden controlar es decir sobre los que tienen influencia y no de aquellos que no pueden controlar, por tanto nunca deben ser recompensados por beneficios que no son resultado de sus esfuerzos. Los empleados perderán el interés si su rendimiento esta siendo juzgado por elementos que están fuera de su control.
- Prácticas concretas de reconocimientos y recompensas: Igual pago para igual trabajo, pago por resultados, pago relacionado con el rendimiento, pago basado en las habilidades, planes de primas individuales, recompensas no dinerarias, planes de distribución del poder en la toma de decisiones, pago basado en el conocimiento, planes de pensiones, participación en beneficios (dinero), pago relacionado con beneficios, participación en beneficios (acciones de la organización), pago basado en la producción, planes de primas por la capacidad productiva de la planta, pago por calidad.

BIBLIOGRAFIA

- Blair, H., Grey S. y Randle, K. (1998): "A pernicious panacea-a critical evaluation of business re-engineering", *New Technology, Work and Employment*, vol. 13, n. 2, pp. 116-128.
- Carr, J. (1999): "The role of higher education in the effective delivery of multimedia management training to small and medium-sized enterprises". *Educational Technology & Society*, vol. 2, n. 2, pp.1-15. http://ifets.gmd.de./peridioidal/vol_2_99.
- Clarke, A. y Manton, S. (1997): "A benchmarking tool for change management". *Business Process Management Journal*, vol. 3, n. 3, pp. 248-255.
- Dawson, P. (1994): *Organizational change: a procesual approach*. Ed. PCP, London.
- Dixon, N. M. (1997): "The hallways of learning", *Organizational*, vol. 25, n° 4, Primavera 1997, pp. 23-34.
- Drenth, P. J. D., Thierry, H., Willems, P.J. y de Wolff, C. J. (1984): *Handbook of Work and Organizational Psychology*, John Wiley and Sons, New York.
- Galpin, T. J. (1995): *La cara humana del cambio*, Diaz de Santos (Madrid).
- Gaskill, L., Van Auken, H. y Manning, R. (1993): "A factor analytic study of the perceived causes of small business failure". *Journal of Small Business Management*, vol. 34, n. 4, pp. 18-31.
- Gill, J. (1996): "Communication - is it really that simple?. An analysis of a communication exercise in a case study situation". *Personnel Review*, vol. 25, n. 5, pp. 23-36.
- Hawk, E.J. (1995): "Culture and rewards: a balancing act", *Personnel Journal*, vol. 74, n. 4, pp. 30-35.
- Julien, Pierre-Andre (1993): "Small businesses as a research subject: some reflections on knowledge of small businesses and its effects on economic theory". *Small Business Economics*, n. 5, pp. 157-166.
- Klein, S.M. (1996): "A management communication strategy for change". *Journal of Organizational Change*, vol. 9, n. 2, pp. 32-46.
- Latham G. P. (1986): "Measuring and appraising employee performance". En Gael, S. (ed.): *Job Analysis Handbook*. Wiley. New York.
- Le Blanc, L.J., Nash, R., Gallagher, D., Gonda, K. y Kakizaki, F. (1997): "A comparison of US and Japanese technology management and innovation". *International Journal of Technology Management*, vol 13, n. 5/6, pp. 601-614.
- Leal Millan, A. (1991): *Conocer la cultura de las organizaciones. Una base para la estrategia y el cambio*. Actualidad Editorial, Madrid.
- McCalman, J. y Paton, R. (1992): *Change management: a guide to effective implementation*, ed. Paul Chapman Puclishing, Londres.
- Moon, P. y Fitzgerald, L. (1996): "Delivering the goodds at TNT: the role of the performance measurement system", *Management Accounting Research*, vol 7, pp. 431-457.
- Pérez-Fernández de Velasco, J.A. (1996): *Gestión por procesos, reingeniería y mejora de procesos de la empresa*. Ed. ESIC, Madrid.
- Poole, M. y Jenkins, G. (1998): "Human resource management and the theory of rewards: evidence from a national survey", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 36, n. 2, pp. 227-247.
- Quijano de Arana, S. D. (1997): *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños. Técnicas y sistemas para la gestión y desarrollo del personal*, EUB, Barcelona (2ª edición).
- Samuels, J. M. y Piper, A.G. (1998): "Directors' financial rewards in the water industry", *Corporate Governance*, vol. 6, n. 3, pp. 174-187.
- Schonberger, R. J. (1994): "Human resource management: lessons from a decade of total quality management and reengineering", *California Management Review*, vol 36, n. 4, pp.109-125.
- Senge, P. (1992): *La quinta disciplina*, Granica, Buenos Aires. Traducción de la edición original en inglés de 1990.
- Smythe, J. (1996): "The changing role of internal communication in tomorrow's company". *Managing Service Quality*, vol. 6, n. 2, pp. 41-44.
- Stokes, D. (1998): *Small businesss management. A case study approach*, Letts Educational ed., London. 3 edicion.
- Waddell, D. y Sohal, A.S. (1998): "Resistance: a constructive tool for change management". *Management Decision*, vol. 36, n. 8, pp. 543-548
- Wale, D. (1998): *Change management in practice*. Work Seminar, Edinburgh University, 4 Noviembre 1998.
- Yeh-Yun Lin, C. (1998): "Success factors of small and medium sized enterprises in Taiwan: an analysis of cases". *Journal of Small Business Management*, vol. 36, n. 4, pp. 43-56.