

Proceso de cambio en la implementación de Sistemas de Gestión

Ambrústolo, Mariela*, Migueles, Marina, Ragonese, Marcelo⁽¹⁾

** Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial, Grupo Mejora Continua, Calidad y Medio Ambiente.
Juan B. Justo 4302. - Universidad Fasta, Facultad de Ingeniería. Gascón 3145. Mar del Plata
marielaambrustolo@gmail.com*

(1) Universidad Fasta, Facultad de Ingeniería. Gascón 3145. Mar del Plata

RESUMEN

El propósito del presente trabajo es conocer la percepción del proceso de cambio organizacional en personas que han participado en la implementación de sistemas de gestión, determinar las dificultades y las principales estrategias que se utilizan para el abordaje de un efectivo gerenciamiento del cambio.

El trabajo fue realizado por el Grupo Mejora Continua, Calidad y Medio Ambiente, de la Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP) en conjunto con la Asignatura Gestión Integrada de la Seguridad e Higiene en el Trabajo de la Carrera Licenciatura en Higiene y Seguridad en el Trabajo a distancia de la Universidad FASTA.

La metodología utilizada en el trabajo es de investigación cualitativa basada en un trabajo de foro con pregunta abierta. La muestra tomada para el mismo fueron los estudiantes participantes de las cohortes 2012 y 2013 de la asignatura antes mencionada, siendo los mismos técnicos en Seguridad e Higiene que han participado en procesos de cambio para implementación de un sistema de gestión de la calidad, seguridad e higiene, medio ambiente u otros.

La importancia de la recopilación de experiencias reside en que los participantes del foro están distribuidos en diferentes sectores del país, representan diferentes grupos etarios y trabajan en distintos rubros y estilos de organización lo que permite contar con un espectro muy importante de vivencias sobre los procesos de cambio organizacional.

En todo proceso de cambio organizacional siempre hay resistencia ya que no es sólo una característica natural de los seres humanos, sino también de las organizaciones. Para que sea efectivo debe ser planificado y acompañado de estrategias para generar el compromiso entre los involucrados.

El trabajo permitió determinar las principales resistencias al cambio, factores claves para la implementación de sistemas de gestión y la importancia de una efectiva planificación del cambio.

Palabras Claves: cambio organizacional, gerenciamiento del cambio, resistencias, sistemas de gestión.

ABSTRACT (Resumen en Inglés)

The purpose of this study was to determine the perception of the organizational change process in people who have participated in the implementation of management systems, identify challenges and key strategies used for addressing effective management of change.

The work was done by the Group Continuous Improvement, Quality and Environment, Faculty of Engineering, Universidad Nacional of Mar del Plata (UNMDP) and the Course Integrated Management of Health and Safety at Work, Bachelor of Health and Safety at Work, distance mode of Universidad FASTA.

The methodology used in the study is qualitative research, based work forum open question. The sample selected was the students who participated in the 2012 and 2013 cohorts of the above mentioned course. Students are technicians Health and Safety that have participated in processes of change to implement a system of quality management, safety and hygiene, environment and others.

The importance of the collection of experiences is that the forum participants are distributed in different parts of the country, representing different age groups and work in different industries and

types of organization which allows for a significant range of experiences on the processes of organizational change.

In any organizational change process there is always resistance because it is not only a natural feature of human beings but also of organizations. To be effective it must be planned and accompanied by strategies to generate the commitment among those involved.

The work allowed to determine the main resistance to change, key factors to the implementation of management systems and the importance of effective planning for change.

1. INTRODUCCIÓN

La realidad en la que vivimos y viviremos genera todo el tiempo propuestas de cambio. Siendo una constante en la vida, la idea de que “lo único constante es el cambio” ya lo expresaba Heráclito (c.500 AC). Quizás lo que sigue cambiando es la velocidad y el ritmo de estos cambios.

Vargas en Pérez de Maldonado [1] señala que los acelerados cambios que se están efectuando en tiempos de la postmodernidad, afectan “todos los órdenes, económicos, sociales y políticos y, por lo tanto, el mundo de las organizaciones. Por supuesto, todos estos cambios están modificando maneras de pensar, formas y estilos de vida, quehaceres de los individuos”.

Las organizaciones no están ajenas a esta dinámica, se encuentran continuamente expuestas a cambios en los sistemas políticos, la tecnología, las formas de producir, los enfoques de gerenciamiento del personal, etc. La palabra cambio está inserta en la realidad organizacional. Hoy se ha convertido en una preocupación para los directores de las organizaciones ya que se les exige desarrollar esta capacidad de adaptación, de ser dinámicas y flexibles.

Robbins [2] cuando se refiere a esta situación explicita “cambiar o morir” e identifica cinco fuerzas impulsoras del cambio: la tecnología, la naturaleza de la fuerza de trabajo, las crisis económicas, las tendencias sociales y la política mundial.

En otro aspecto, García Martínez [3] reflexiona que las desventajas en este nuevo modelo son para los países en desarrollo; es difícil competir con las economías del primer mundo, donde prima una cultura distinta y más apegada a los requerimientos económicos actuales; quienes están al frente de las empresas tienen ahora la obligación de prepararse más y mejor para dar batalla en la guerra de la supervivencia; es una prioridad la toma de conciencia respecto a la necesidad de un cambio en las organizaciones, un cambio que apunte hacia el eje fundamental: el capital humano.

Pero es indispensable que en estos procesos de cambio, las organizaciones generen aprendizaje. Senge [4] establece que un “cambio profundo” es aquel que combina modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, con variaciones externas en procesos, estrategias, prácticas y sistemas. Adicionando que un cambio no es cuando una organización se limita a hacer algo nuevo sino que “crea capacidad para hacer las cosas de forma distinta, en efecto crea la necesidad para un cambio continuo”. No basta con cambiar estrategias, estructuras y sistemas, hay que cambiar la manera de pensar que produjeron las mismas.

Pérez de Maldonado [1] aporta que “no podrá darse un cambio en las organizaciones mientras que no exista un clima que lo propicie”, que facilite los procesos de desarrollo personal de las organizaciones. Al respecto E. Deming determinaba que “nada cambia sin transformación personal”. De acuerdo a la filosofía de Deming, Cedeño [5] rescata que “los trabajadores deberían ser tratados como si fueran voluntarios, ya que se los puede obligar a seguir las reglas, cumplir los horarios, pero no se les puede obligar a ser creativos, a adoptar innovaciones, a aportar entusiasmo”, por lo que reflexiona que los procesos de cambio pueden ser impulsados a base de autoridad, pero fracasarían si ese fuera el único elemento para generar el cambio. Y rescata un elemento importante en el proceso de cambio como es el clima organizacional para que estos procesos sean posibles.

1.1. El proceso de cambio.

No hay una unanimidad en la estructura del mismo, al revisar distintos autores se pueden observar los diferentes enfoques de análisis sobre los procesos de cambio. En el presente trabajo se tomarán aquellos que permitirán explicar los mismos para dar luz a la investigación.

Uno de los modelos más aceptados según Ordoñez [6] es “la curva del cambio” creada por Elizabeth Kübler Ross donde se establecen cuatro fases: negación, resistencia, exploración y compromiso. Este modelo es un modelo teórico, ideal, ya que no todos los procesos de cambio pueden recorrerlo completamente. Este modelo determina que en cada organización se puedan encontrar cuatro grupos de personas: los negadores, los resistentes, los exploradores y los comprometidos. A lo que Ordoñez propone que el éxito estará en modificar las respuestas típicas más contrarias de los primeros dos grupos para migrarlas a la respuestas de los últimos dos.

Perلمان y Takacs [7] agrega etapas a este modelo incorporando nuevas fases: la primera es el equilibrio (establece una sensación de seguridad que el cambio cuestiona), luego sigue una etapa de negación, a continuación la ira se presenta como un mecanismo para no perturbar el equilibrio en el que se estaba comfortable. La cuarta fase es el regateo, donde ante la inevitabilidad del

cambio se ofrece negociar, a lo que sigue el caos, ya que las cosas no ocurren generalmente según lo planeado y esto que es natural para los promotores del cambio pero genera esta sensación de confusión en quienes se oponen. En la fase de depresión por la pérdida de seguridad se define la postura ante el cambio, luego sigue la de resignación u aceptación donde se comienza a dejar la posibilidad de generar apertura siendo esta fase en la cual se ha aceptado el cambio y se permite repensar la contribución al mismo, a la que le sigue la fase de aprestamiento o preparación para la acción y luego, la reemergencia.

En este camino, Cedeño [5] destaca que “una empresa es saludable cuando, tanto los que favorecen al cambio como los que se oponen a él, pueden expresar libremente su punto de vista. La aceptación de la oposición al cambio garantiza que se haga un análisis cuidadoso de las nuevas ideas y mejora la posibilidad de que cuando se ponen en ejecución, no sean saboteadas por aquellos que se oponen”. Exigiendo a los innovadores a mejorar los proyectos y previniendo que las nuevas propuestas no hagan perder elementos valiosos de las situaciones conocidas.

Este proceso de cambio requiere de planificación para que sea efectivo. Beckhard [8], plantea tres etapas imprescindibles de gran alcance para el proceso de cambio:

- **Definición del estado futuro**, generando una visión de hacia dónde se pretende llegar y estableciendo escenarios intermedios que permitan impulsar el cambio y a su vez, monitorearlo.
- **Definición del estado presente**, siendo una descripción detallada del comportamiento de la organización actual y reciente, formal e informal y sus relaciones con el entorno que permitan identificar la constelación de problemas y la masa crítica¹ necesaria para el desarrollo del cambio.
- **Administración de la transición**, actividades y condiciones para llegar del estado presente al estado deseado siendo el estado en el que ocurren los cambios y donde deben definirse los planes, las estructuras y mecanismos necesarios para estos cambios generando el compromiso necesario para el cumplimiento de los planes.

Destacando que antes de comenzar cualquier cambio, las organizaciones deben preguntarse sobre la necesidad de cambiar, porqué y qué tan importante es el cambio para la organización de manera de determinar el grado de elección sobre la posibilidad de decisión sobre el mismo.

Otro autor que analiza el cambio es Kotter [9], que enfoca el proceso a través de ocho pasos que permiten analizarlo coinciden con el autor anterior en: crear el sentido de urgencia, formar una poderosa coalición, crear una visión para el cambio, comunicar la visión, eliminar los obstáculos y asegurar triunfos a corto plazo adicionando los dos últimos como imprescindibles:

- **Construir sobre el cambio**. Muchos proyectos fallan porque se declara la victoria muy tempranamente, que las mismas sean una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar.
- **Anclar el cambio en la cultura de la empresa**. Realizar esfuerzos continuos para garantizar que el cambio se vea en todos los aspectos de la organización, para ayudar a darle un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización.

Para transitar este proceso P. Senge [4] resalta algunas consideraciones para que el cambio sea eficaz que complementan los conceptos desarrollados anteriormente: tener en cuenta que si bien el compromiso es imprescindible, en las etapas tempranas, el compromiso inicial se limita a unas pocas personas que se deberán convertir en socios del proyecto. Otro aspecto clave es que se debe comenzar con un proyecto piloto, “empezar en pequeño, crecer poco a poco” ya que un cambio profundo se refuerza así mismo.

Desde el punto de vista de la planificación Senge resalta que si bien los planes son importantes, una batería de herramientas útiles como trabajo en equipo, comunicación y motivación posibilitarán los procesos de cambio acompañados de resultados tangibles a lo largo del mismo. Y resalta que los mismos no pueden abordarse en las crisis organizacionales, deben primero atacarse las mismas y aprender de ellas para luego implementar las cuestiones más profundas.

1.2. Agentes del cambio.

Otro aspecto a tener en cuenta es la capacidad de los agentes del cambio como las denomina Collerete y Delisle [10], “Los agentes de cambio son personas llamadas a influir sobre individuos, grupos y organizaciones. Aunque cada una de estas entidades es de diferentes tamaño y a menudo requiere modalidades distintas de intervención, sería conveniente disponer de un esquema de análisis generalizable, que pudiera aplicarse tanto a un individuo como a un grupo, una organización o una colectividad pequeña”.

Y determina dos tipos de agentes: internos y externos. Los primeros tienen a su favor el conocimiento de la organización, gozan de credibilidad interna, conocen los problemas, necesidades y conflictos, están familiarizados con los productos y la tecnología de la organización pero no logran ser del todo objetivos en la visión de la misma.

¹ Masa crítica: individuos o sistemas cuyo compromiso es absolutamente necesario a fin de aportar la energía necesaria para que el cambio ocurra.

Los agentes externos son consultores eventuales con conocimientos especializados en la teoría y métodos de cambio que penetran en la organización a fin de estimular el cambio. Aquí la ventaja es el conocimiento de los métodos y un enfoque objetivo de la situación, pero pueden traer inconvenientes si no tienen en cuenta la historia y la cultura de las organizaciones. Por lo que muchos especialistas recomiendan una conjunción de ambos tipos para el éxito del cambio.

1.3. Resistencias al cambio.

Las múltiples dificultades que se presentan en los procesos de cambio normalmente se definen como resistencias. Y en este aspecto podemos diferenciar resistencias individuales basadas en el cambio de hábitos, factores económicos, miedo a la pérdida de la seguridad, temor a lo desconocido y procesamiento selectivo de la información que no permite analizar el cambio en su totalidad. Y por otro lado las resistencias organizacionales que se basan en el enfoque limitado del cambio, el miedo a la pérdida de la estabilidad, la amenaza a las asignaciones de recursos y a las relaciones de poder, a la inercia del grupo y a la experiencia.

García Martínez [3] refiere a las barreras para el cambio como las pérdidas personales donde “las personas prefieren no comprometer su statu quo en aras de lo que representa una aventura” y donde en el ambiente laboral esto se agudiza con mayor razón, por ser el medio de subsistencia del individuo. Dentro de estas barreras, se definen a la seguridad, la capacidad con respecto al grado de conocimientos o habilidades necesarios y la amenaza de las relaciones en su puesto de trabajo. Otra de las barreras es el sentido de dirección ya que ante el cambio se pierde la estabilidad porque todavía no se entiende o conoce la nueva dirección que toma la empresa y la necesidad de cuidar “el territorio”. El individuo comienza a perder esa apropiación territorial de su lugar de trabajo ya que probablemente podrá sufrir modificaciones.

La Resistencia es el obstáculo más común y perjudicial para el cambio; en algunas culturas puede ser más fuerte que en otras, ya que los hábitos y esquemas sociales determinan en cierta manera la respuesta de los individuos ante ciertas situaciones.

1.4. Estrategias para el cambio.

En cuanto a las estrategias para vencer la resistencia se encuentra mucha bibliografía al respecto aunque todas coinciden que no es sencillo derribar las barreras que están dentro del ser humano para conseguir que aparezca una buena disposición al cambio y que no existen recetas que garanticen el éxito sino condiciones y pasos necesarios que pueden ser de utilidad a las organizaciones.

Eva Kras, alude a Paul Lawrence en García Martínez [3] para ofrecer algunas consideraciones claves. Las personas involucradas tienen el derecho de participar en la introducción al cambio, para que se sientan valoradas y asuman de mejor agrado su compromiso. Luego se deben identificar la o las fuentes de donde proviene la resistencia para dirigir los esfuerzos hacia ellas y conocer su comportamiento. Kotter [9] adiciona la necesidad de crear un sentido de urgencia en el cambio donde se evidencie que la supervivencia está amenazada.

El otro aspecto imprescindible es el liderazgo generando una visión del futuro deseado y una necesidad compartida sobre el por qué del cambio, modificando estructuras para el mismo y monitoreando sus resultados. Algunos autores expresan que para que el cambio sea sostenible desarrollando a la organización para que el cambiar se convirtiera en su forma de ser.

Otro aspecto que normalmente genera resistencia es el reconocimiento de los logros a lo que se propone poner a la organización como héroe del proceso y no sólo a los líderes, estableciendo que el reconocimiento y el estímulo deben ser para toda la organización.

Dentro de las estrategias o métodos más importantes que analiza Garzón Castillo [11] podemos mencionar:

- Educación-comunicación que involucra explicar la necesidad y la lógica de los cambios
- Participación-envolvimiento como la necesidad de participación de los miembros de la organización
- Facilitación-apoyo que implica ofrecer programas de apoyo a las personas afectadas por el cambio
- Manipulación-cooperación cuyo objetivo es dar a las personas claves un papel deseable en la planificación o implantación del cambio.
- Coerción explícita o implícita donde se analice la amenaza de la pérdida de trabajo y de las consecuencias de la organización si no hubiera compromiso con el cambio.

Richard Beckhard [8] plantea estrategias similares:

- Descubrimiento del problema donde se pone a la luz la verdadera causa del cambio
- Intervención Educativa que permitan la capacitación para los procesos de cambio
- Control de la resistencia
- Modelaje del Comportamiento
- Colaboración Forzada

Siendo las últimas opciones no recomendables para un buen proceso de cambio por lo que P. Senge [4] rescata la necesidad del liderazgo, de una visión compartida y del ejemplo como requisitos.

Además Beckhard [8] resalta que más allá de las estrategias, la necesidad de la planificación es indispensable para alcanzar el estado futuro. La misma identifica objetivos y plazos que el equipo debería comprometerse a cumplir, garantiza que no se omitan pasos clave en una tarea o actividad, ayuda a identificar los recursos que se necesitan, proporciona la base para comprobar el adelanto y contribuye a que el equipo coordine los esfuerzos de todos los integrantes para alcanzar las metas de la organización.

1.4. Objetivo del trabajo.

El propósito del presente trabajo es determinar las dificultades y las principales estrategias que se utilizan para el abordaje de un efectivo gerenciamiento del cambio a través de la percepción del proceso en personas que han participado en la implementación de sistemas de gestión.

El trabajo fue realizado por el Grupo Mejora Continua, Calidad y Medio Ambiente, de la Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP) en conjunto con la Asignatura Gestión Integrada de la Seguridad e Higiene en el Trabajo de la Carrera Licenciatura en Higiene y Seguridad en el Trabajo a distancia de la Universidad FASTA.

2. METODOLOGÍA UTILIZADA

El estudio desarrolló un análisis descriptivo sobre el proceso de cambio organizacional. La metodología de investigación utilizada es la metodología cualitativa a través de un trabajo de foro con pregunta abierta en la plataforma educativa de la Asignatura Gestión Integrada de la Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Se utilizaron preguntas disparadoras que permitieron a los integrantes desarrollar sus concepciones y experiencias sobre la temática abordada dentro de las cuales se pueden mencionar: los procesos de cambio, herramientas y resistencias.

La muestra tomada para el mismo fueron ochenta y siete estudiantes participantes seleccionados de las cohortes 2012 y 2013 de dicha asignatura, siendo los mismos técnicos en Seguridad e Higiene.

La unidad de análisis se definió en función de los estudiantes que han participado en procesos de cambio para implementación de un sistema de gestión de la calidad, seguridad e higiene, medio ambiente u otros, definiéndose esta característica como la distintiva.

El análisis de datos de intervenciones se realizó mediante una matriz con las categorías y propiedades principales relacionadas a las preguntas disparadoras como primera aproximación y luego se fueron puliendo con los hallazgos, las nuevas categorías y propiedades en el análisis.

La importancia de la recopilación de experiencias reside en que los participantes del foro están distribuidos en diferentes sectores del país, representan diferentes grupos etarios y trabajan en distintos rubros y estilos de organización lo que permite contar con un espectro muy importante de vivencias sobre los procesos de cambio organizacional.

Podemos mencionar que el promedio de edad es de 35 años con una dispersión entre 23 y 62 años lo que implica diversos grados de experiencia y trabajo en sistemas de gestión. Pertenecen a catorce provincias argentinas distribuidas a lo largo de todo el territorio nacional y el 35% oriundos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y provincia de Buenos Aires.

Para el desarrollo de los resultados y por cuestiones de confidencialidad de la identidad de los participantes se mencionarán con la letra P seguida de un número que implica el orden de participación en el foro.

3. RESULTADOS.

Del análisis de las intervenciones se establecieron las categorías relevantes para el trabajo:

- Características de las Empresas
- Significancia del proceso de cambio
- El cambio y la cultura de la organización
- Resistencias al cambio
- Estrategias para el cambio
- Dificultades en la implementación de los Sistemas de Gestión (SG)
- Beneficios y ventajas de implementar los Sistemas de gestión

A continuación se presentan los resultados de cada una de las categorías. La presentación se realiza desde una perspectiva narrativa, a través del desarrollo de razonamientos apoyando con relato, reproduciendo fragmentos de los participantes con el fin de no alterar el material recogido.

3.1. Características de las empresas.

Al analizar las características de las empresas, se encontró que el 12 % son multinacionales, el 6% son organizaciones estatales y el resto, empresas nacionales.

Respecto al tipo de actividad, de los participantes, más del 66% provienen de empresas industriales, 24 % de empresas de servicios y un 10 % de la administración pública.

Otro aspecto importante a detallar es el tipo de sistema de gestión implementado. En la muestra analizada, es importante destacar que el 34% posee sistemas integrados de gestión, el 37% implementó sistemas de gestión de la calidad de acuerdo a ISO 9001 y otras normas corporativas, 14% posee implementadas las OHSAS 18001 y otras normas corporativas, un 5%, la norma de gestión ambiental (ISO 14001) y el resto otras normas como HACCP, ISO 17025, Global Gap, etc.

3.2. Significado e implicancia del proceso de cambio para el personal y la organización.

El cambio organizacional como la implementación de un Sistema de Gestión se percibe y es vivido con cierta oposición, siendo la transición para el cambio un gran desafío para la organización.

De acuerdo a lo comentado como ejemplo por P4 y P11:

“Los empleados generalmente se oponen a esos cambios y muchas veces la transición representa todo un desafío para la empresas o instituciones.” (P4)

“Cuando hablamos de cambio organizacional tenemos que hablar de la situación actual, la que por algún motivo necesitamos abandonar, la situación deseada, a la que queremos, o nos dicen que tenemos que arribar, y un momento difuso, crítico, muchas veces gris, difícil de mensurar y más aún de facilitar: la transición.” (P11)

3.3. El cambio afecta la cultura de la organización.

Otro aspecto trascendente es como los procesos de cambio en la implementación de sistemas afectan la cultura organizacional. Varias de las intervenciones dan cuenta de este fenómeno como P57 “...un cambio que afectó especialmente la cultura y métodos de trabajo a lo que venía acostumbrada el personal de la compañía...”

Realizando hincapié en que el cambio cultural necesariamente debe darse en toda la organización y es necesario que la dirección también se involucre puede representar una dificultad tal es el caso de P85: “...lograr que se redacte una política y sobre todo que la firme la dirección fue todo un cambio en la cultura de la organización...”

Así mismo el cambio se describe como un proceso difícil, conflictivo, arduo de transitar, que requiere de perseverancia, adaptación, debe ser continuo y requiere de tiempo para su asimilación debido a que modifica la cultura de la organización. Muchas opiniones reflejaron estos conceptos como por ejemplo:

- “...El cambio que se noto en la empresa para la cual trabajo es muy notorio pero a su vez conflictivo, el tratar de realizar un cambio de cultura o de costumbres en los operarios que cuentan con varios años en la organización, es una tarea ardua y continua.” P15
- “...pero fue un camino arduo...fue una transición faraónica la tarea de implementación de un Sistema de Gestión Integrado...” P70

Sin embargo, de la percepción de los entrevistados a pesar de las dificultades durante el proceso de cambio en la implementación de los sistemas de gestión se manifiesta una clara satisfacción por el logro de los objetivos, para los cuales es fundamental el compromiso de la dirección, el trabajo en equipo y la capacitación. En varias intervenciones se rescata el arduo trabajo y la satisfacción posterior como en los siguientes ejemplos:

- “... Aunque no me olvido de esos días de nerviosismo por lograr cambios a la brevedad... pero con calma nos dimos cuenta que los cambios positivos vienen detrás del compromiso y responsabilidad conjunta de todos los integrantes de la organización.” P24
- “En el tiempo que llevo trabajando allí me toco vivir el antes, el durante y el después a la certificación de una norma de calidad y les aseguro que es muy satisfactorio lograr este tipo de cambio en una organización...” P50
- “...y que la tarea para lograrlo fue un proceso de mucho esfuerzo ya que hay que aplicar cambios a métodos de trabajos que el personal no estaba acostumbrado, pero que de a poco se van aproximando a realizar actividades bajo estas normativas y en cada re-certificación se manifiestan mayores logros, lo que trae como consecuencia una satisfacción.” P52

A pesar de las dificultades hay una percepción positiva respecto a que los cambios mejoran las condiciones organizacionales. Ejemplos de estas percepciones las constituyen P8 y P32:

- “...la realidad es que si algo no está funcionando adecuadamente hay que cambiarlo por algo mejor y si el cambio no es bueno hay que volver a modificarlo hasta encontrar una solución a los problemas organizacionales con los que nos encontramos día a día.” P8
- “...es difícil enfrentar un cambio en todos los sentidos de la vida, pero muchas veces esos cambios son para mejorar la calidad ya sea de vida o de la organización.” P32

3.4. Resistencias en la implementación de Sistemas de Gestión.

3.4.1 Cultura y hábitos en las organizaciones.

La implementación de un SG requiere muchas veces de un cambio de hábitos, costumbres, forma de trabajar y operar y de una nueva óptica para observar los hechos. Es aquí donde se manifiesta una de las mayores resistencias que implica modificar la cultura arraigada en la organización. Un tercio de las intervenciones coincidieron en estos conceptos reflejándose en los ejemplos:

- "Las principales resistencias se puede decir que fue la "falta de costumbre", culturalmente no estábamos acostumbrados a ver tanta documentación a cumplir y respetar..." P14
- "La resistencia, como dejé entrever antes, son las Costumbres o métodos del personal de "mandos medios o supervisores", quiénes son clave para la transmisión de conceptos "nuevos" y se debe trabajar mucho con ellos mediante capacitaciones, estímulos, motivaciones etc." P52
- "La cultura arraigada de trabajar de la misma forma y no ver las oportunidades de mejora, es muy difícil de desterrar. Las resistencias se inician desde un primer momento desde muchos sectores (la mayoría)..." P74

Siendo esta característica encontrada con mayor fuerza en los empleados de mayor antigüedad y edad en la organización.

- "...en un principio la implementación no fue tan productiva como se esperaba. Esta empresa cuenta con personal desde los 25 a los 65 años y para los mayores fue muy difícil comprender el cambio que se buscaba lograr, ellos debían cambiar su forma de operar y su ámbito cultural para meterse de lleno en un nuevo sistema que no solo aparejaba nuevas responsabilidades sino también un nuevo modo de entender el orden, las necesidades de la empresa y de los clientes." P2

Aunque las resistencias no sólo dependen de la antigüedad del personal. Los hábitos asociados al "siempre lo hicimos así, por qué cambiar" son otras manifestaciones, que no necesariamente se asocian a la antigüedad y/o edad del trabajador pero contribuyen como resistencias al proceso de cambio como se muestra a continuación:

- "...cuando le dije al pañolero que las latas de pintura, los guantes y trapos con grasa tenía que juntarlo y lo teníamos que llevar a una empresa que se encarga de su disposición final y nos entrega un certificado, Me dijo yo las latas las quemo y después guardo tornillos, los guantes y los trapos, los junto y los prendo fuego, ahorramos así y tengo limpio..." P12
- "Si bien a la hora de confeccionar los procedimientos se los invitaba a los operarios a participar, fue muy difícil poder ejecutarlos ya que no los cumplían por diversas excusas (por llevarles mayor tiempo realizar una tarea, por no terminar de comprender el porqué debían cambiar su antigua forma de hacerlo, porque nunca les sucedió nada realizándolo del otro modo, etc.)" P71

En algunos casos la resistencia a los cambios se genera porque los mismos son percibidos por la gente como nuevas formas que lejos de simplificar las tareas las hacen más complejas.

- "...la resistencia no fue tanta a la hora del trabajo en producción pero si en el administrativo, puesto que implicaba más orden y por lo cual mas papeles." P32
- "La principal resistencia se planteó al cambiar la manera de hacer las cosas "que siempre se hicieron así" y al cumplimiento de registros en los sectores operativos que lo tomaban como una carga administrativa, y no como un elemento para garantizar la calidad del producto." P42

3.4.2 Seguridad y estabilidad en el ambiente laboral.

En cuanto a la resistencia que tiene que ver con la seguridad, no se manifiesta entre los participantes una mayor resistencia a mantener el status quo. Sólo en tres casos hacen mención a una necesidad de mantener el estado de trabajo, la comodidad y el orden establecido ante la posibilidad de la implementación de un cambio.

3.4.3 Miedo.

Como en el ítem anterior en contra de las presunciones, el miedo no constituye una resistencia representativa del proceso de cambio en la implementación de un SG para las personas que intervinieron en el estudio ya que sólo cinco de ellas expresaron comentarios de esta temática, siendo las principales manifestaciones de miedo por desconfianza a lo desconocido, a lo que pueda acontecer y al uso de tecnologías informáticas.

3.4.4 Paradigmas Establecidos.

Uno de los paradigmas que se observa entre los entrevistados es la creencia de los directivos que la implementación de sistemas de gestión son un gasto y no una inversión para la mejora continua del desempeño de la calidad, seguridad y salud ocupacional o medio ambiente. Al respecto, los mismos señalan:

- "La cual, el dueño al no saber las ventajas que tenía al implementar un sistema, decía que era un gasto innecesario y que no iba a servir. Después de tantas vueltas, empezamos a trabajar" P43

- "...y se nos hace muy difícil ya que los mandos superiores no ven a la seguridad como una inversión sino como un gasto, y le dan prioridades a otros temas.." P61

Otro paradigma que emerge de las intervenciones está asociado a los hábitos, es que si las tareas siempre se realizaron de una determinada manera y esa parece adecuada, por qué se debe establecer un cambio. Esta resistencia se encuentra relacionada con la explicitada en 3.4.1 en cuanto a los hábitos y la cultura.

Desde otro aspecto, se encuentran modelos mentales que piensan que la calidad o los sistemas de gestión no son responsabilidad de todos y que en consecuencia no es un cambio que deberían realizar según testimonio de P57:

- "...el personal de mayor edad y de más antigüedad rechazó el sistema de calidad y el pensamiento era "Los asuntos de calidad son responsabilidad de la gente de calidad" cambiar este pensamiento fue uno de los desafíos más grandes..." P57

3.4.5 Desconocimiento.

La falta de información, el desconocimiento por el cambio y lo que éste implicará, conllevan a resistencias y la generación de creencias erróneas que afectan negativamente en la implementación de los SG. Principalmente esta resistencia actúa muy relacionada con el miedo y a inseguridad por el futuro y la estabilidad y seguridad laboral. Algunas expresiones de los participantes dan cuenta de esta realidad:

- "Lo que se puede apreciar es que cuesta bastante al principio hacerle entender para qué esta implementado el sistema y cuál es el provecho que le pueden sacar al mismo..." P40

- "Como ya mencioné hubo un gran avance pero también estamos seguros de que podríamos haber avanzado mucho más, lo que atrasó este proceso fueron las resistencias al cambio que si vamos a lo profundo observamos un "miedo a lo desconocido" que es lo que de alguna manera frena el proceso de mejora continua." P65

3.4.6 Negación al proceso de cambio.

En el proceso de implementación de un SG se vivencian las resistencias al cambio como una característica natural del ser humano a no modificar su condición que parte de la sensación de seguridad que establece el status quo, relacionado ampliamente con las anteriores resistencias y con el aspecto cultural. Es por ello que se encuentran opiniones como las siguientes:

- "...creo que cuando una empresa busca implementar un sistema de gestión, se encuentra con que el personal se niega al cambio, es un trabajo arduo el lograr la aceptación al cambio pero no imposible, con técnicas motivacionales se puede lograr un buen trabajo de implementación de un sistema de gestión..." P24

- "...en cuanto a las personas, al principio se muestran reacias como en cualquier cambio, pero después se dan cuenta que con este sistema ahorran costos, y también estas normas sirven como protección legal." P41

3.4.7 Imposición Contractual.

En la mayoría de los casos que la implementación del SG se realizó por imposición contractual llevó a una percepción negativa del proceso de cambio, a que los directivos no se comprometían efectivamente con el mismo y a la implementación y cumplimiento de los requisitos mínimos sin explorar las ventajas de los sistemas de gestión. Esta percepción es encontrada en muchos de los participantes, algunos ejemplos se muestran a continuación:

- "He tenido la oportunidad de conocer empresas que estaban en proceso de implementación de Sistemas de Gestión Integrado y noté que en muchos casos la implementación la realizaban sólo por un requerimiento de un cliente en particular (comitente)." P20

- "...si, me acuerdo en los primeros momentos de establecer en la fábrica este sistemas de gestión, la fábrica dio un cambio rotundo, teníamos unos meses para certificar y los encargados querían que hagamos de golpe lo que nunca habíamos hecho, je, je (sic) me acuerdo que vinieron con unos libros y querían que trabajemos a reglamento... después esos libros se transformaron en estaciones. (manuales de buenas prácticas de manufactura) donde nos indica como debíamos realizar cada tarea... nos hicieron que estudiemos de memoria una frasecita por si venían a preguntarnos los auditores, en ese momento recibimos capacitaciones de todo tipo, de seguridad, etc." P22

3.4.8 Pérdida de compromiso de la dirección.

En algunos casos, los directivos no ven el beneficio de la implementación de un SG y en consecuencia es difícil generar compromiso hacia el resto de la organización para generar un

cambio permanente, o dicho compromiso aparece cuando están próximos a la certificación, lo que también genera una visión negativa del cambio. Lo vemos en los siguientes ejemplos:

“...pero en la realidad sigue todo como cuando se empezó a implementar, ya que desde los directivos pasando por todos los integrantes de la organización, son muy pocos los que realmente están comprometidos y entienden el valor de dicho cambio, por lo tanto nos cuesta mucho convencer a nuestros subordinados...” P11

“Hoy en día le cuesta mucho a la empresa proveernos los materiales para el buen trabajo porque en si solo se mueven cuando hay alguna certificación cerca, después somos malabaristas, se hace lo que puede...” P22

3.4.9 Sectores de mayor resistencia.

En línea con lo anterior la principal resistencia al cambio se encuentra en los directivos, debido a una falta de visión de los sistemas de gestión, por limitar los beneficios de los mismos dado que muchas veces son por imposición y no por convicción, y por considerar que no son necesarios por ser empresas con trayectoria y experiencia en el mercado.

- “...pero en la realidad sigue todo como cuando se empezó a implementar, ya que desde los directivos pasando por todos los integrantes de la organización, son muy pocos los que realmente están comprometidos y entienden el valor de dicho cambio, por lo tanto nos cuesta mucho convencer a nuestros subordinados, como a nuestros directivos de la necesidad de este.” P12

- “Más allá de ver los resultados, el director de la empresa, se resiste a los cambios, su empresa siempre fue líder por los conocimientos y la experiencia que él con 75 años tiene.” P44

3.5. Estrategias para el cambio.

A continuación se analizarán las diferentes estrategias distinguidas.

3.5.1 Capacitación y concientización.

La principal estrategia que se menciona en los casos es la capacitación y concientización para la implementación del SG, es considerada como esencial, en coincidencia con la estrategia planteada por Garzón Castillo [11]. Permite visualizar los beneficios del cambio, favorecer la cultura de trabajo para la nueva situación y generar el compromiso de la gente.

“El pilar fundamental de la exitosa implementación fue la capacitación y concientización del personal sobre los beneficios del sistema y por sobre todo el control de que se trabajara de acuerdo a lo establecido en todos los niveles de la compañía para no generar descontentos a nadie”. P8

“El objetivo se cumplió ya que hubo un fuerte compromiso de los altos directivos, se trabajó fuertemente en capacitar a todo el personal, fueron muchos meses en los cuales se difundía el SGC”. P14

“...luego de grandes cantidades de capacitaciones consensuadas con los mandos medios y puestas en prácticas se fue venciendo la resistencia al cambio y se implemento con mucho éxito el sistema de gestión de calidad total para bien del personal, la seguridad y los clientes”. P75

También se destaca la comunicación como esencial en este proceso de capacitación.

“Haber estado informado desde el inicio, tener en cuenta constantemente la opinión de los diferentes mandos permitió que cada investigador lo asuma como algo propio.” P4

3.5.2 Compromiso de la dirección.

La siguiente estrategia en orden de importancia mencionadas por los participantes es la necesidad de contar con el compromiso de los directivos, para lograr el cambio e implementar el sistema gestión. El compromiso se manifiesta no sólo con proporcionar recursos económicos, sino también con el ejemplo, estar plenamente convencidos del cambio y de esta forma generar el compromiso hacia el resto de la organización liderándolo según los siguientes testimonios.

“...en verdad a tenido buenos resultados a razón que la gerencia estaba convencido que daría resultado positivos y mejoras continuas a futuro no muy lejano...” P7

“Los gerentes de las diferentes áreas de la empresa fueron parte del cambio y estaban muy comprometidos con ese objetivo que habían logrado, conocían y utilizaban la herramienta de un sistema de gestión integrado (salud, seguridad y medio ambiente) y eso bajaba hacia todo el personal de la empresa..” P30

“En los mandos superiores teníamos todo el apoyo y contábamos con todo lo necesario para lograr la certificación...” P34

3.5.3 Trabajo en equipo.

La tercera estrategia en orden de importancia es el trabajo en equipo que es otra herramienta utilizada para la implementación de los SG, permitió dejar de lado diferencias, alinear visiones, resolver problemáticas teniendo en cuenta las diferentes perspectivas de las personas.

“En la empresa donde trabajo se implementó el Sistema de Gestión de Calidad, suministrándonos capacitaciones de temas relacionados a la importancia de este cambio, del crecimiento organizacional que alcanzaríamos a obtener, y el de trabajar en equipo para el logro de nuestro objetivo que era certificar nuestro Sistema de Gestión de la Calidad bajo normas ISO 9001, luego del arduo trabajo en equipo, de dejar de lado nuestras diferencias personales y de entender la importancia del cambio, logramos certificar, luego del esfuerzo realizado recibimos un reconocimiento que nos dio ánimo para seguir trabajando en equipo.” P24

“el objetivo se logró con mucho esfuerzo, compromiso y dedicación de las personas involucradas en el proyecto, constaba de viajar constantemente a los campos, alejados de la ciudad, educar y concientizar a la gente, mostrar y explicar de qué se trata lo que buscamos conseguir y fundamentalmente conseguir su compromiso como participantes directos de proyecto.” P26

3.5.4 Establecimiento de roles y funciones frente al cambio.

Una clara definición de roles y funciones para generar el cambio, donde la gente es la clave para el cambio y cada persona debe conocer con claridad cómo va actuar y cuál es su responsabilidad frente al cambio, esto es imprescindible como estrategia donde todos deben estar involucrados. Esta percepción surge en cuarto lugar como se ejemplifica a continuación:

- “...en primer lugar se trabajó en confeccionar un manual de funciones, la que se puso en conocimiento en primer lugar a los mandos intermedios y luego a los trabajadores, a través de charlas informativas, planteo general sobre el contenido del manual.” P7
- “Como todo sistema de gestión, todo el personal debe estar involucrado desde su función y el éxito del mismo radica en el grado de responsabilidad que todos deben adoptar para lograr los objetivos propuestos por la empresa.” P75

3.5.5 Planificación.

Si bien los participantes de la muestra no han podido describir a la planificación como una estrategia esencial para el cambio, siendo la planificación de la transición un punto fundamental como se describió en el ítem 1.1, surgen elementos importantes de la misma como definición de responsabilidades y funciones, como se observa en el punto 3.5.4.

3.6. Dificultades en la implementación de los Sistemas de Gestión.

La principal dificultad para la implementación de los sistemas de gestión refiere a los sistemas documentales que requieren los sistemas de calidad, SST, medio ambiente, etc. En general la documentación es considerada engorrosa, los procedimientos y los instructivos en algunos casos difíciles de llevar a cabo, el registrar las actividades críticas también genera resistencia y se percibe como una pérdida de tiempo. Otras dificultades que surgen son la ausencia de una comunicación eficaz en el proceso y para mantener el sistema implementado en el tiempo la resistencia a una cultura organizacional diferente. Si bien muchos testimonios reflejan estas dificultades en este orden de importancia, se resaltan los siguientes testimonios:

“Pero la principal resistencia, Mas allá de a quienes se le cambiaron ciertas reglas del juego y les costo "jugar con las nuevas reglas" fue la implementación de documentación y registros para muchas actividades que se hacían, pero no se dejaban registradas, "llenarse de papeles" como dijeron algunos fue lo más resistido en todos los sectores de la empresa”.P31

“donde los primeros años fue difícil bajar la información a la gente de producción, haciéndole ver que no era una simple campaña de la compañía, sino que la seguridad es condición de empleo”. P6

“en ese aspecto, pero si fue muy complicado establecer los procedimientos que hoy en día se utilizan, ya que el personal estaba acostumbrado a trabajar de una manera y la implementación del nuevo sistema modificaba muchas de esas maneras de trabajo”.P8

3.7. Beneficios y ventajas de implementar los Sistemas de Gestión.

Los principales beneficios alcanzados que se perciben son: lograr un mayor orden, mejorar los procesos, mejorar la documentación y la forma de evidenciar el cumplimiento de los procesos, un mayor control, una mejora en los métodos de trabajo. Se evidencia una cultura que permite una forma diferente de pensar, apuntando a la mejora continua.

“Obviamente al implementarse el sistema y que el mismo se puso en funcionamiento la mejora de los procesos, resultados e indicadores fue y es, indudable”. P31

“Ya va a hacer un año de esta certificación y ahora se ve las diferencias que hay de no tener nada, a tener un sistema el cual te ayuda a la organización, administración y calidad”.P43

“antes estábamos "desorganizados" o "no unificados", hoy en día se observa mayor control, organización, unificación, hoy la imagen es otra, una Empresa organizada”.P14

De acuerdo al tipo de sistema implementado se evidencia como positivo la generación de un ambiente laboral más seguro y una disminución de los accidentes, la mejora de la calidad de los productos y servicio.

“se logro crear una cultura, habito, mentalidad que estos avances son desafíos que si lo tomamos como propio representan grandes oportunidades en el futuro”.P2

“hoy a tres años los resultados son muy buenos, la tasa de accidente se bajo en un 70 % “. P6

“el cambio es considerable, la metodología de trabajo y las herramientas de prevención y control de riesgos e impactos ambientales lograron un adecuado funcionamiento del centro operativo, alcanzando indicadores óptimos en los tres aspectos (Calidad. M. Ambiente y Syso)”. P47

Por otra parte también se destaca que en algunos casos, permitió una ventaja competitiva, una diferenciación y/o una apertura hacia nuevos mercados.

“El objetivo se logro y es algo muy importante para la empresa debido que abre una posibilidad en el mercado internacional y nacional, siendo la segunda empresa a nivel mundial en conseguir dicha certificación”. P26

4. CONCLUSIONES

El trabajo desarrollado ha permitido contrastar las cuestiones teóricas desarrolladas en la introducción sobre el proceso de cambio con las vivencias de los diferentes participantes del foro en relación con los procesos de implementación de los sistemas de gestión.

Se identificaron como resistencias al cambio la cultura y los hábitos en las organizaciones, los paradigmas establecidos, el desconocimiento y la negación a los procesos de cambio.

El compromiso de la dirección es uno de los pilares percibidos como necesarios para un cambio organizacional, así como para la implementación de los sistemas como principios fundamentales.

A su vez, es importante destacar que las estrategias necesarias determinadas para los procesos de implementación son estrategias desarrolladas para procesos de cambio organizacional. Dentro de las principales estrategias se pueden mencionar: capacitación y concientización, trabajo en equipo y definición de roles y funciones.

Cabe destacar que la muestra analizada también destacó los principales beneficios de los sistemas de gestión: orden, organización, mejoramiento de los procesos y de la documentación y la mejora de los ambientes laborales.

Esto evidencia que planificar la implementación de sistemas de gestión como un proceso de cambio permitirá aprovechar toda la teoría desarrollada para este tipo de procesos optimizando los recursos destinados y facilitando que el mismo sea efectivo.

5. REFERENCIAS

- [1] Pérez de Maldonado, I at all (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Investigación y postgrado. Vol 21, nro 2. Caracas.
- [2] Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. Ed. Pearson Educación. México.
- [3] García Martínez, Verónica (2002) El Cambio organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.
- [4] Senge, Peter (2000). La Danza del Cambio. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.
- [5] Cedeño, Álvaro (2003), Capitulo “Una perspectiva del desarrollo y el cambio” en Ensayos en honor a Claudio González Vega. Academia de Centroamérica, San José, Costa Rica.
- [6] Ordoñez, R. (2010). Cambio, creatividad e innovación. Editoriales Granica S. A.
- [7] Perlman, D. y Takacs, G. (1990), “The 10 stages of change”. Nursing Management,
- [8] Beckhard, Richard (1987) Transiciones organizacionales. Adison Wesley.
- [9] Kotter, John (1996). Liderando el cambio (“Leading Change”). Harvard Business Press. Boston.
- [10] Collerete y Delisle (1994). La Planificación del Cambio. Editorial Trillas, México.
- [11] Garzón Castillo (2005) El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Universidad del Rosario