



ISSN: 1696-8352 - CUBA –MAYO 2017

APUNTES PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR EMPRESARIAL

Dikaterine Méndez Leyva¹

Especialista en Almacenes de la Empresa Industrial Pescaísla.
sejecutiva@pescaij.alinet.cu

Uliser Vecino Rondan²

Decano de la Facultad de Ciencias Técnicas
Universidad de la Isla de la Juventud. Cuba.
uvecino@cuij.edu.cu

Adrián Cánova Herrandiz³

Secretario docente de la Facultad de Ciencias Técnicas
Universidad de la Isla de la Juventud. Cuba.
acanova@cuij.edu.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Dikaterine Méndez Leyva, Uliser Vecino Rondan y Adrián Cánova Herrandiz (2017): "Apuntes para el cambio organizacional en el sector empresarial", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Cuba, (abril 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2017/empresa-pescaisla-cuba.html>

RESUMEN

El trabajo se desarrolló con el objetivo de realizar apuntes sobre el cambio organizacional para comprender la dinámica de los procesos de mejora del desempeño de la Empresa Industrial Pescaísla desde el proceso de dirección estratégica. Para ello se aplicaron métodos y técnicas del nivel teórico y empírico. Como resultado se constató que, se carece de una estructura para organizar y controlar la gestión de la innovación tecnológica, el sistema de capacitación, entrenamiento y formación de la fuerza laboral, existen insuficiente vinculación de la empresa, con los centros de investigación y otras entidades afines. Se logró contextualizar los diferentes enfoques de la gestión organizacional en la perspectiva del cambio desde el proceso de dirección estratégica, todo lo cual debe contribuir en el diseñar un procedimiento de cambio organizacional.

Palabras clave: cambio organizacional, desempeño, procedimiento.

ABSTRACT

The work developed with the objective of making notes on organizational change to understand the dynamics of the processes of improvement of the performance of the Industrial Company Pescaísla from the strategic management process. For this, methods and techniques of the theoretical and empirical level were applied. As a result it was found that there is a lack of structure to organize and control the management of technological innovation, the system of training, training and training of the workforce, there is insufficient linkage of the company, research centers and other entities Related It was possible to contextualize the different approaches of organizational management in the perspective of change from the strategic management process, all of which should contribute to the design of an organizational change procedure.

Keywords: Organizational change, performance, procedure.

¹Ingeniera Agrónoma.

²Maestro en Dirección, Ingeniero Agrónomo.

³Ingeniero Agrónomo.

INTRODUCCIÓN

La humanidad está inmersa en un mundo sujeto a cambios permanentes, donde las habilidades, destrezas y en general los éxitos pasados no garantizan la supervivencia de la empresa en el mediano y largo plazo. Un mercado globalizado, cada vez más exigente y selectivo, ocupado por un desarrollo tecnológico acelerado. Ello implica que las organizaciones en general y específicamente las organizaciones empresariales, deben cambiar para poder dar respuestas adecuadas al contexto.

Los ejecutivos necesitan, construir una estructura organizativa capaz de ejecutar el plan, enfocar el potencial de la organización hacia el logro de los objetivos, crear una estructura de motivaciones y de recompensas orientada al funcionamiento del plan, definir bien los estándares de eficiencia y decidir las medidas correctoras cuando se revela que los objetivos no se van a alcanzar (Arias, 2008).

Según González (2009), lo ideal es una dirección con un sólido pensamiento estratégico y mente planificadora complementada con unas condiciones adecuadas para pilotar la buena ejecución del plan, es necesario una gestión integral, donde sean considerados todos los procesos de una organización de forma permanente, destacándose el reconocimiento y utilización del valor más importante de las organizaciones: los recursos humanos y el conocimiento que éstos poseen y determinar el modo en que son adquiridos y empleados los recursos, esto permite incrementar el desempeño de la organización y su impacto en la sociedad.

La actual situación económica, impone a las empresas cubanas, el adoptar y desarrollar nuevos modelos para el desarrollo y comercialización de su producción, lo que le permitirá ocupar un espacio en el mercado nacional y el foráneo. La supervivencia y desarrollo de estas empresas, están determinados en gran medida, por la eficiente dirección de la actividad de innovación tecnológica, que contempla la generación e introducción de conocimientos para la obtención de nuevos o mejorados, productos y/o procesos, capaces de competir con sus similares en el mercado.

La empresa socialista cubana está llamada a perfeccionar su desempeño y desde luego, la innovación tecnológica resulta artífice fundamental en ello. Sin embargo, el emprender nuevos derroteros funcionales y/o productivos también demanda de un ordenamiento de la gestión del conocimiento, para lograr capacidades que hagan viable el cumplimiento de su razón de ser, en un contexto de actualización del Modelo Económico cubano; este último como un modelo socio-productivo en el que el hombre es fruto del propio modelo (Núñez, 2014).

En el país se están generando importantes cambios en cuanto a las políticas orientadas a la innovación. En el 2011 fueron aprobados un conjunto de lineamientos económicos y sociales, los que posteriormente fueron actualizados en el VII Congreso del Partido en el 2016, estos marcan las pautas esenciales en las estrategias para el desarrollo del país.

En los lineamientos se impulsan cambios tecnológicos de alto impacto social, los mismos ofrecen entre otros elementos, nuevas opciones para la producción de alimentos, la diversificación de las formas productivas y la promoción de la propiedad cooperativa y privada.

Todo el proceso desarrollado debe estar en correspondencia con la misión y visión de la institución, para ello, es necesario que los aspectos considerados antes estén alineados con un proceso de dirección estratégica.

En los últimos años, los estudiosos y profesionales, preocupados por mantener altos índices de productividad y rentabilidad en diversas organizaciones, ha encontrado en el desempeño un concepto que resume bien las prácticas y estilos de trabajo que demandan estas organizaciones para seguir funcionando eficiente y eficazmente.

Hay que empezar por decir que, aunque la mayor parte de los problemas no son resultado realmente de las estructuras organizacionales en sí, éstas sí reflejan en mayor o menor grado la manera en que se agrupan las personas, cómo se ejecutan las actividades, cuáles son los métodos y estilos de dirección, cuál es la disposición y las relaciones que se establecen entre distintos factores; en una palabra, puede proyectar muchos de los problemas y, sobre todo, la concepción del sistema de la empresa.

En este contexto la investigación se desarrolló en la Empresa Pesquera Industrial de la Isla de la Juventud, la cual fue creada el 18 de diciembre de 1959. Los resultados positivos en los últimos años en esta entidad, pudieron ser superiores si se contara con un sistema de gestión organizacional y de innovación más efectiva, a partir de que persisten un grupo de debilidades que han impedido un mejor desempeño, entre los que se detectan: carencia de una estructura para organizar y controlar la gestión de la innovación tecnológica, el clima general, respecto a la generación de nuevas ideas, procedimientos de trabajo y creatividad, no es favorable, el sistema de capacitación, entrenamiento y formación de la fuerza laboral existente presenta dificultades, insuficiente vinculación de la empresa, con los centros de investigación, entidades de ciencia y tecnología y otras entidades afines (Rivera, 2012).

Estos problemas revelan la ausencia de una gestión integral y sugieren la necesidad de examinar la forma actual en que la entidad se proyecta, es preciso considerar en el análisis la organización como un sistema complejo, valorando de manera integral todos sus componentes, los nexos y relaciones que intervienen en ella y su integración con el entorno, analizando permanentemente desde una perspectiva holística todos los procesos de la organización (Cruz, 2009).

Otros elementos de la presente investigación permitieron constatar que, las fuerzas opositoras para establecer el cambio se producen por: el desconocimiento de las necesidades y creencias de los miembros de la entidad, la falta de divulgación de información específica sobre la naturaleza o el proceso de cambio, la falta de percepción sobre la necesidad de cambio, la generación de amenazas para la experiencia, la posición jerárquica y la estabilidad laboral, la estimulación de una burocracia demasiado rígida y la estimulación del temor a lo desconocido.

El objetivo de la presente investigación fue: realizar apuntes sobre el cambio organizacional para comprender la dinámica de los procesos de mejora del desempeño de la Empresa Industrial Pescaísla desde el proceso de dirección estratégica.

Métodos y técnicas

Los métodos del conocimiento utilizados en la presente investigación se resumen en los siguientes:

La investigación se desarrolló en la Empresa Industrial Pescaísla, en el período enero 2016- enero 2017. Para desarrollar la investigación la autora asume la metodología planteada por Cruz Cabrera, González Pérez & Dolores Blanco (2014), en el marco de un proceso de cambio organizacional.

Tomando como referencia el estudio antes citado, se utilizó la investigación acción, ya que propicia el cambio social, transformar la realidad y que las personas tomen conciencia de su papel mediante un proceso de investigación con pasos en espiral, determinando a través de un procedimiento de cambio organizacional la metodología a seguir. El estudio pertenece a la investigación caso de estudio.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron los métodos teóricos y empíricos. Entre los métodos teóricos empleados se encuentran:

Histórico y Lógico: permitirá analizar momentos significativos del estado del arte sobre el cambio organizacional y en particular comprender y determinar las tendencias que se manifiestan en el desempeño organizacional en el contexto empresarial.

Análisis y Síntesis: para la comprensión del problema científico a partir del objeto de estudio, con lo cual se desarrollará el procedimiento para el cambio organizacional y las herramientas necesarias para su gestión.

Sistémico estructural: consiste en la concepción sistémica entre los componentes, estructura y funcionamiento del procedimiento de cambio organizacional para el desempeño de la Empresa Industrial Pescaísla.

Inductivo y deductivo: permitió desarrollar sobre la base de las teorías generales existentes, conclusiones particulares sobre los procesos de cambio organizacional y deducir las etapas por las que transitará en el contexto empresarial.

Modelación: permitió realizar abstracciones y generalizaciones para arribar a los conceptos teóricos fundamentales y así crear el procedimiento de cambio organizacional para el desempeño de la Empresa Industrial Pescaísla.

Los métodos empíricos utilizados para determinar las características y relaciones esenciales del objeto investigado a través de:

Análisis documental: entender el comportamiento del objeto de estudio desde la revisión de documentos como: planeación estratégica de la entidad, balance anual del cumplimiento de los objetivos, normas y procedimientos de trabajo.

Marco teórico referencial para el proceso de cambio organizacional.

La revisión documental permitió el análisis crítico sobre los enfoques, particularidades y situación actual de la gestión organizacional para la mejora del desempeño empresarial. En la figura 1 se muestra el hilo conductor del marco teórico referencial.

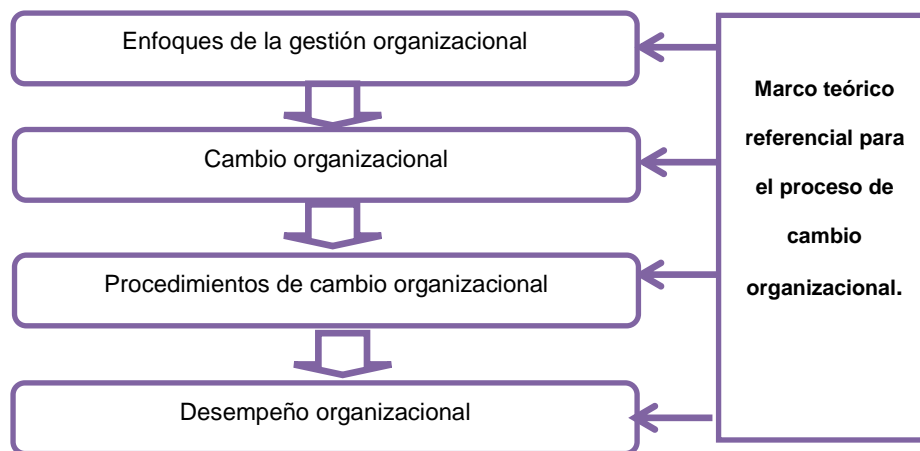


Figura. 1. Hilo conductor para la construcción del marco teórico referencial de la investigación. Fuente: elaboración propia.

✓

ENFOQUES DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

La evolución que han tenido las organizaciones tanto en su desarrollo como en la importancia que han adquirido desde una perspectiva social, ha colaborado paralelamente con el desarrollo del rol que adquiere el profesional de comunicaciones en las mismas (Marchant, 2005).

Se expresa además que, el concepto de desarrollo organizacional aparece en el mundo académico y profesional hacia el fin de los 60, siendo Richard Beckhard su principal impulsor. Para este autor el proceso de desarrollo organizacional es un proceso planificado de cambio en una organización como un todo, que debe ser conducido por los directivos superiores con el fin de mejorar la efectividad y la salud de la organización.

La estrategia es la definición de fines y medios que orientan a la organización y se traduce en la forma en que la empresa intenta crear valor para sus accionistas, dueños y la comunidad. Permite proyectar a la organización en el largo plazo, dándole un significado y dirección más trascendente que los objetivos financieros.

Actualmente se están produciendo cambios en las organizaciones. Las nuevas tendencias se orientan en la línea de: (Mengibar Torres, Del Río Urenda & Terol Fernández, 2006).

- ✓ Reducción de la jerarquía, con tendencia a la horizontalización de las organizaciones.
- ✓ Mayor autonomía de los profesionales.

- ✓ Reingeniería de procesos.
- ✓ Introducción de políticas de calidad total.
- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Utilización de las tecnologías de la información y la comunicación en el proceso productivo.
- ✓ Uso de internet como medio de comunicación interno y externo.
- ✓ Nuevas prestaciones en telefonía móvil que permitan mayor accesibilidad a los profesionales y la información.

De acuerdo con Collis & Rukstad (2008), si la organización quiere superar los retos del entorno, debe utilizar instrumentos de gestión que permitan dar consecución a los objetivos declarados en sus planes y que estos tributen al cumplimiento de la misión, en la década del 90 dos expertos norteamericanos crearon un instrumento que logra una perspectiva de análisis diferente por la forma en que relaciona los indicadores financieros y no financieros.

Cuesta (2009), refiere que lo anterior está relacionado con el establecimiento de una estructura organizativa adecuada y la elaboración de una estrategia empresarial que contemple entre otros objetivos, el tratamiento conveniente a los recursos humanos, esto se sustenta en la necesidad de los directivos de tener una comprensión más dinámica e integral de los procesos de la organización.

El éxito en la implementación de la estrategia depende en parte de cómo se dividen, organizan y coordinan las actividades de la organización, es decir de la estructura de la organización. Las posibilidades del éxito de una organización son mucho mayores cuando su estructura concuerda con su estrategia. Si la estrategia básica de una organización varía a lo largo del tiempo, deberá cambiar también su estructura (Gallego, 2012).

Además, la congruencia sinérgica de los niveles jerárquicos estructurales, la gestión de la organización enfocada a procesos y el sistema de control en las dimensiones del hoy y el mañana, son elementos decisivos para que el directivo logre conducir sus metas en un sistema armónicamente integrado hacia el futuro.

Las organizaciones son sistemas de información, sistemas de comunicación, y sistemas de toma de decisiones, siendo los seres humanos la esencia de la diferencia entre la diversidad de organizaciones y su aproximación hacia el éxito o fracaso. De tal manera que una organización exitosa, lo es, en concordancia con las relaciones existentes entre sus seres humanos, debido a que son las personas quienes se encargan de desarrollar los diferentes procesos dentro de esquemas adecuados de comunicación, manejo de información y toma de decisiones, y, por ende, generación de intermedios, a partir del cumplimiento de objetivos (Tamayo Salamanca, Del Río Cortina & García Ríos, 2014).

✓ **EL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Del estudio teórico, los autores de la presente investigación han constatado que, las organizaciones se ven obligadas a cambiar por motivos relacionados con su propia sobrevivencia, su evolución y como respuesta a la búsqueda de un crecimiento programado. Se puede decir que las organizaciones cambian para responder a las exigencias internas que tocan con su propia evolución y entropía, tanto como para enfrentar las exigencias externas relacionadas con su propio crecimiento y con el mundo de la competencia en que se inscriben.

A partir de los años 80 del siglo pasado y hasta nuestros días, la globalización de los procesos económicos, culturales, de la información y del conocimiento, unida a la denominada Tercera Revolución Científico Técnica, han delineado el contexto en que tendrán que desempeñarse regiones enteras, países e incluso organizaciones y empresas. Es por ello que autores como Hidalgo (2008), han señalado que: el cambio es algo imperativo para el siglo que acaba de comenzar. Una competencia en aumento constante, una base cambiante en la competitividad. En este sentido, y de acuerdo con Faloh (2006), competitividad para el contexto cubano no significa actitud y disposición para competir, significa aptitud, capacidad y actuación al nivel de los mejores.

Según Gordon (1999), dependiendo del enfoque, el cambio se produce como sigue: si se cambia en conocimientos, capacidades, interacciones y actitudes de los miembros, si hay mejora en la comunicación, el comportamiento del grupo, las capacidades del liderazgo, las relaciones de poder y la cultura organizacional, se estará frente a un enfoque conductual.

Según Acosta (2002), se puede decir, en términos de dimensiones específicas, que el cambio organizacional se puede localizar en las estructuras, la tecnología, el comportamiento humano y la cultura. Con lo anterior, ya es posible localizar los énfasis, esto es, los focos de acción del cambio organizacional:

- ✓ la infraestructura
- ✓ la estructura formal de la organización
- ✓ la tecnología
- ✓ los procesos
- ✓ los productos y servicios
- ✓ la cultura organizacional y
- ✓ el comportamiento humano

Es posible considerar en esta parte los cambios que ocurren en la filosofía empresarial y en las políticas. Ocurren cambios estructurales formales cuando se refieren a la misión, la visión, los valores corporativos, políticas y en los criterios de actuación. Los cuales posteriormente resultan quedando manifiestos en la filosofía empresarial y en la plataforma estratégica corporativa.

El cambio consiste en alterar la situación de la organización. En esta etapa se fomentarán nuevos valores, actitudes y comportamientos, tratando de lograr que sus miembros se identifiquen con ellos y los interioricen. Entre las actividades a llevar a cabo para este propósito están: trazar un claro proyecto para la implementación del cambio; comunicarlo a todos los afectados; plantear retos atractivos que inciten a los afectados a moverse; formarles y entrenarles en las nuevas habilidades requeridas y desarrollar mecanismos de retroalimentación que permitan un seguimiento sobre la marcha del proceso de implementación (Arenas, 2005).

Por otra parte, los cambios comienzan bien cuando hay una cabeza clara y un buen líder que sea capaz de ver la necesidad del cambio mayor y se requiera que la cabeza sea el gerente general si el cambio es completo, si es a nivel de división el gerente de división y deben ser buenos líderes.

Desde la perspectiva del desarrollo organizacional, se propone que el buen cambio es más participativo que dictatorial, y más relacionado con el crecimiento y el aprendizaje que de los resultados, y más dependiente de las ciencias del comportamiento que de la economía.

En un estudio realizado por Massachusetts Institute of Technology (MIT) en 1992 sobre la productividad de los bancos, se encontró que la productividad era más alta en 1981 que en 1991, y ello a pesar de los centenares de millones de dólares que este sector invirtió durante aquel período en tecnologías de la información (Mengibar et al, 2006).

Y es que en todo proceso de cambio es imprescindible una adecuada planificación y gestión del cambio, para garantizar la implicación de los profesionales que lo harán realidad para conseguir unos resultados óptimos.

El desarrollo de una organización está sujeto, ineludiblemente, a cambios. De acuerdo con las teorías de Larry E. Greiner las organizaciones en crecimiento suelen pasar por cinco etapas de relativa calma y estabilidad en las que se evoluciona. Al final de cada una de estas etapas se produce una crisis o revolución que da paso a la siguiente fase de evolución. La aproximación de Greiner tiene claras reminiscencias de la dialéctica hegeliana, pero aplicada al desarrollo de las organizaciones en vez del desarrollo de la historia (López, 2009).

En la actualidad, se ha resaltado el papel que juega el cambio en el mundo de los negocios y de las organizaciones. Es esta creciente rapidez e impredecibilidad de los cambios en el entorno y, por ende, las consiguientes demandas de adaptación, las que hacen que el tema del cambio, preocupe cada vez más a la teoría y práctica organizacional (Negrete, 2011).

Las causas justificadoras del cambio, deben ser analizadas cuidadosamente y en forma permanente, para reducir la resistencia al proceso. Ello conlleva una situación de equilibrio dinámico. Esas causas se pueden agrupar en factores: ambientales, sociales, tecnológicos, organizacionales internos y administrativos. Los tres primeros son de carácter exógeno, no controlables por la propia organización. Por otra parte las organizaciones empresariales, se comportan como organismos complejos, de allí la

imposibilidad de anticipar con certeza los cambios necesarios, más aún cuando se debe considerar su relación con el entorno, en escenarios altamente dinámicos (Pacheco, 2012).

En la literatura sobre gerencia y desarrollo organizacional, la idea del cambio es multisignificante y está dirigida a mejorar la competitividad y el desempeño, al cambio en las estructuras organizacionales, en la cultura de los miembros, en los espacios psíquicos de los individuos, en los mecanismos de interacción social tanto formales como informales, en los conocimientos y en los fines mismos de la organización.

Durante las últimas décadas, han adquirido importancia los proyectos y estrategias orientadas al estudio de las dinámicas del desarrollo económico local, cuya particularidad es que el tejido empresarial, la sociedad, las instituciones gubernamentales y de investigación y educación superior, participan activamente en la planeación y gestión de las políticas de desarrollo en una región (Montaño, 2014).

Los mecanismos de cambio que se están operando en las tecnologías, movidos en su mayoría por fines económicos a partir del síndrome del consumismo, obligan a los países menos desarrollados a replantearse el proceso de transferencia tecnológica. Cada espacio de tiempo juega un papel fundamental en su economía de escala, haciendo que para dichos países, el integrar la gestión de las dimensiones antes referidas, resulte un principio fundamental en el enfoque de una gestión empresarial sostenible (Castro Perdomo, Gonzales Suarez & Guzmán Martínez, 2014).

Asimismo, el futuro material empírico podrá sentar las bases de análisis organizacionales más completas en torno a aspectos como la resistencia al cambio y la inercia estructural, las contradicciones entre las normas y los juegos de poder, y la especificidad de la cultura e identidad de las organizaciones (Solarte, 2014).

De la revisión de la literatura se expresa que, en general, los cambios se producen en las áreas funcionales, en las unidades de negocios en algunos procesos específicos como también se producen en la totalidad de la organización. Y no es que sean muy distintos estos cambios, sino que cada propuesta ve la organización desde un enfoque diferente.

✓ PROCEDIMIENTOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

En las condiciones socioeconómicas de Cuba se impone un enfoque que priorice la transformación y modernización de las capacidades tecnológicas actuales y el desarrollo de nuevas y diversas actividades productivas y de servicios en la economía, el aumento de la interacción tecnológica entre los distintos actores sociales, al generar tecnologías más eficientes y la asimilación y desarrollo tanto de estas como las transferidas del exterior (Cruz Sotomayor & Vázquez Durañona, 2014).

Salir de la actual situación requiere un conjunto de medidas y programas dirigidos a intensificar transformaciones estructurales profundas e impostergables, que tomen en cuanta las condiciones propias, y las de la economía mundial, caracterizada por una alta competitividad y a la adaptabilidad a variaciones constantes ocasionadas por un dinámico desarrollo tecnológico, no igualado en ninguna otra época.

Los autores de la investigación realiza un análisis de varios modelos y procedimientos sobre el proceso de cambio organizacional.

Al respecto Javes (2011), propone el Modelo de las siete etapas del cambio organizacional, en el cual como primera etapa tiene el cambio de personal dirigida desde la perspectiva psicológica, al actuar para un desarrollo de la organización, posteriormente se argumenta cada elemento desde su diseño hasta la implementación y monitoreo del proceso de cambio, se reconoce la importancia que el autor le concede al afianzamiento desde la solución más conveniente para la organización.

Sin embargo la autora considera que, el modelo debe comenzar con un diagnóstico inicial, como punto de partida para el desarrollo de cualquier acción. No toma en cuenta la creación de un grupo gestor o de expertos con experiencia en el tema organizacional para gestionar los principales aspectos de la propuesta. Así, es insuficiente el tratamiento dado a los aspectos de la estructura de la organización, el ambiente físico y las tecnologías.

La propuesta por Tamayo et al. (2014), muestra un Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos, es concebido como un entramado de relaciones enfocadas en el análisis de los tangibles y/o intangibles, finales y/o intermedios, considerando en el análisis de los entregables las condiciones de tiempo, espacio, cantidad y finalmente la calidad como eje central, en busca de la efectividad organizacional. El modelo presenta tres componentes esenciales como son: desarrollo humano, condiciones de trabajo y productividad sobre la base del talento humano y el desarrollo organizacional.

Según Zimmermann (2015), la apertura hacia una nueva visión, nuevos modelos de organización o un diagnóstico puntual pueden siempre alimentar el impulso inicial y vital de un grupo de personas que quieren un cambio organizacional a fondo y están dispuestas a romper con el estado actual. La exploración de las experiencias de cambio servirá para diferenciar la variedad de perspectivas, detectar el grado de voluntad de cambio, estimar la disposición y el comportamiento hacia futuros cambios, seleccionar, ajustar y calibrar intervenciones de asesoría.

El autor citado, propone un modelo organizacional en base de cuatro ejes:

- ✓ Eje individual: una organización incluye personas: hombres, mujeres, jóvenes y viejos, con capacidades y competencias que tengan objetivos personales y expectativas de que su participación en la organización les ayude a alcanzar sus objetivos.
- ✓ Eje relaciones inter-personales: una organización siempre define y establece relaciones donde las personas involucradas interactúan y generan mayor productividad.
- ✓ Eje estructura y procesos: una organización siempre tiene una estructura y procesos o cadenas de producción.
- ✓ Eje futuro: una organización busca la supervivencia. Busca su continuidad a través del tiempo.

Se refiere que, las organizaciones se ven compelidas a cambiar por motivos relacionados con su propia sobrevivencia, su evolución y como respuesta a la búsqueda de un crecimiento programado. Se puede decir que las organizaciones cambian para responder a las exigencias internas que tocan con su propia evolución y entropía, tanto como para enfrentar las exigencias externas relacionadas con su propio crecimiento y con el mundo de la competencia en que se inscriben.

✓ EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Según Grant (2002) y Mooney (2007), la gestión del desempeño permite acercar en mayor medida la organización hacia la satisfacción de las necesidades presentes y futuras de la sociedad, así, el desempeño organizacional determina el grado en que los resultados organizacionales responden a la satisfacción de las necesidades de la sociedad con un empleo racional de los recursos.

Las organizaciones basadas en la estrategia utilizan un enfoque diferente para desarrollar el proceso de gestión integrando la gestión táctica con la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras con el objetivo de impulsar el cambio y conseguir resultados mejores. Este proceso define, demuestra y refuerza nuevos valores culturales en la organización con la creación de equipos de estrategia, reuniones y comunicaciones abiertas (Gallego, 2012).

Y es que el desempeño de las organizaciones es esencial para alcanzar los objetivos planeados y obtener, consecuentemente, el éxito de la visión empresarial, entendida ésta como la meta más alta de una organización. En este contexto, la medición del desempeño tiene un papel crítico, en cuanto que implica dar seguimiento a los avances en los logros de las estrategias de la organización. Para ello, es necesario contar con herramientas que respondan de forma adecuada a las necesidades de ese seguimiento y evaluación, y provean de indicadores que permitan modificar, si es necesario, el rumbo de las estrategias (Montaño, 2014).

Las personas son vistas como recursos y no como gestores de mejoramiento o protagonistas de la efectividad. Podría decirse que desde esta perspectiva la mayor parte de las organizaciones en el medio aún está en un estado de subdesarrollo. Posiblemente uno de los obstáculos al desarrollo en las organizaciones consiste simplemente en el peso de la tradición.

Las organizaciones pueden ser estudiadas desde diferentes niveles de análisis; desde el propio individuo, el grupo en el que éste se integra, la organización propiamente dicha, los grupos de organizaciones existentes en el entorno, etc. En primer lugar se analiza de modo especial, y como variables dependientes

la productividad, el ausentismo y la satisfacción en el trabajo, y en segundo lugar se estudia la propia organización.

Héctor & Silvia (2014), hacen referencia a un grupo de indicadores de evaluación del desempeño, los que tienen como objetivos: una función descriptiva, referido al aporte de información sobre el estado real de una actuación o programa y la función valorativa que añade a lo anterior un juicio de valor basado en antecedentes objetivos. En los nuevos escenarios productivos las organizaciones se deben esforzar por mantenerse competitivas y para lograrlo, por lo menos deben atender dos aspectos:

1. la innovación de sus procesos y productos
2. las estrategias inteligentes relacionadas con el análisis de su entorno.

En principio es difícil pensar que intentos por fortalecer las capacidades institucionales para promover la ciencia, la tecnología y la innovación puedan enfrentar barreras y encontrar férreos opositores. Después de todo, es un área cuyo desarrollo suscita un consenso generalizado, en todos los casos los cambios enfrentaron resistencias, y en ocasiones bastante fuertes (Rivas & Rovira, 2014).

En relación al interés por medir el nivel de desempeño que una organización pueda alcanzar, ha surgido desde hace un par de décadas un tipo específico de herramientas de evaluación, cuya aplicación permite diagnosticar y formular planes de mejoramiento en torno a la madurez de estos sistemas de gestión (Solarte, 2014).

Las empresas competentes consiguen el éxito a través de la transformación de la información hacia un producto inteligente y brindando las condiciones necesarias para que se presente un flujo continuo de conocimiento en toda su estructura organizativa, con la finalidad de conseguir la rápida integración de las nuevas ideas en el desarrollo de innovaciones y persiguiendo su oportuna introducción en la sociedad. De ahí que el cambio organizacional se convierta en una premisa esencial para construir una adecuada infraestructura para la innovación que, a su vez, permita aprovechar las ventajas que ofrece una administración eficiente de los recursos tecnológicos en un entorno complejo e incierto (Monzón Sánchez, Hernández Pérez, & Hernández Oro, 2015).

CONCLUSIONES

- ✓ Con el desarrollo de la investigación se evidencia que en las organizaciones objeto de estudio aún se carece de una estructura para organizar y controlar la gestión de la innovación tecnológica y la existencia de un insuficiente vínculo de la empresa, con los centros de investigación, entidades de ciencia y tecnología y otras entidades afines.
- ✓ Se logró contextualizar los diferentes enfoques de la gestión organizacional en la perspectiva del cambio desde el proceso de dirección estratégica, todo lo cual debe contribuir en el diseñar un procedimiento de cambio organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Acosta R, C. A. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. Revista Colombiana de Psicología. No. 11, pp. 9-24. Universidad Nacional de Colombia.
- ✓ Arenas, F. (2005). Innovación y Gestión de Negocios. Universidad de Chile.
- ✓ Arias Montoya, L. (2008). Strategic Assets and Organizational Rent. Strategic Management, 14(1), 33-46.
- ✓ Bauzá Vázquez. E. (2007). Diseño Estratégico para la Gestión de la Formación y Desarrollo de la Cultura Organizacional en Instituciones de Educación Superior. Agosto 2007. Folletos Gerenciales.
- ✓ Castro Perdomo, N. A., Gonzales Suarez, E. & Guzmán Martínez, F. (2014). Transferencia tecnológica, la integración ciencia, innovación tecnológica y medioambiente en la empresa. Rev. Ingeniería Industrial. ISSN 1815-5936. Vol. XXXV. No. 3, septiembre-diciembre, 2014. pp. 277-288.
- ✓ Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can You Say What Your Strategy Is? Harvard Business Review (pág 82-90).

- ✓ Cruz Cabrera, L. (2009). Tecnología de Gestión Organizacional para Centros de Servicios Científico-Tecnológicos. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Cuba.
- ✓ Cruz Cabrera, L; González Pérez, R. Dolores Blanco, Maura. (2014). Formación de capital humano, en el marco de un proceso de cambio organizacional. Universidad de la Isla de la Juventud. Cuba.
- ✓ Cruz Sotomayor, M. & Vázquez Durañona, O. (2014). Procedimiento para la introducción de nuevas tecnologías agrícolas mecanizadas en Cuba. Rev. Ingeniería Agrícola, ISSN-2326-1545, RNPS-0622, Vol. 4, No. 3, julio-agosto-septiembre, 2014. pp. 39-43.
- ✓ Cuesta Santos, A. (2009). Ergonomía organizativa y liderazgo de gestión laboral. P&S Producción y Sociedad. Año III, No. 5, 2009, pp. 195-213. Brasil: Ed. PPGE, pág. 200
- ✓ Drucker, P. F. (2001). The Essential Drucker: the best of Sixty Years of Peter Drucker's. pág. 77-82.
- ✓ Faloh Bejerano, R. (2006). "Las organizaciones ante el nuevo paradigma de gestión". Editorial Academia. La Habana. Cuba. ISBN: 959-270-088-5.
- ✓ Gallego Porras, A. (2012). Diseño de una Estructura Organizacional del Proceso de Gestión Económica Financiero para la Universidad de Granma. Tesis presentada en opción al título académico de Master en dirección. Universidad de Granma. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Granma. Cuba.
- ✓ González Hernández G. (2008). El Cuadro de Mando Integral en la Gerencia SEPSA Cienfuegos. Disponible en: www.ciberconta.unizar.es/BSCSEPSA.pdf Consultado el 23 de agosto de 2016.
- ✓ González, J. (2009). Estrategia y Gestión Competitiva. De la anticipación a la acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. MARCOMBO S.A. Barcelona, España.
- ✓ Gordon, J. (1999). Comportamiento organizacional. México. Prentice Hall.
- ✓ Grant, R. M. (2002). Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications. UK: Blackwell.
- ✓ Héctor Perego, Luis; Silvia Miguel, Romina. (2014). Innovación e Inteligencia Estratégica. [en línea] consultado en: <http://www.eumed.net> revisado el 15 de enero 2015.
- ✓ Hernández Sampieri, R. (2006): Metodología de la investigación, 4ta. ed., Editorial McGraw-Hill/Interamericana editores, S. A. de C.V., impreso en México.
- ✓ Hidalgo Nuchera, A. (2008). "Los factores clave de la innovación tecnológica: claves de la competitividad empresarial". Revista Dirección y Organización. Nº 36. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid. España. ISSN: 1 132- 175X.
- ✓ Javes Sánchez, A. 2011. Gestión de recursos humanos. [en línea] disponible en: <http://cursosparaemprendedores.blogspot.com/p/calidad.html> Consultado el: 5 de octubre de 2016. Facultad de Comunicación y Ciencias Administrativas. Universidad San Juan Bautista.
- ✓ Koontz, H.; H. Weihrich (2008): Administración. Una perspectiva global, 2da. parte, 12ª ed., Editorial Félix Varela, La Habana.
- ✓ López Ferré, J. (2009). El Modelo de Greiner sobre el crecimiento de las organizaciones. [en línea] [<http://img188.imageshack.us/>] consultado el 6 de febrero de 2015.
- ✓ Marchant Ramírez, L. (2005). Actualizaciones para el desarrollo organizacional. Chile. ISBN: 956-8135-04-9. Universidad de Viña del Mar.

- ✓ Marín Diego. (2009). Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional. Grupo de Investigación AdGeO. Facultad de Ciencias Económico Administrativas. Programa Administración de Empresas. Bogotá.
- ✓ Mengibar Torres, M; Del Río Urenda, S; Terol Fernández, F.J. (2006). "Gestión del cambio". pp. 501-518.
- ✓ Menguzzato M., La dirección estratégica de la empresa. Ed. Ariel, España, 2007.
- ✓ Montaña Armendariz, A. (2014). "Modelo de desarrollo económico local para la diversificación de la estructura Productiva y la Articulación del Tejido Empresarial en Baja California Sur". Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias Administrativas. California. Estados Unidos.
- ✓ Monzón Sánchez, A., Hernández Pérez, G. & Hernández Oro, R. M. (2015). Gestión de innovación en empresas de base tecnológica del sector hidráulico cubano. Rev. Ing. Hidráulica y Ambiental, Vol. XXXVI, No. 1, Ene-Abr 2015, ISSN 1815-591X, RNPS 2066. pp. 1-13.
- ✓ Mooney, A. (2007). Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference? Journal of Education for Business. (November-December), (pág 110-115).
- ✓ Negrete Jiménez, C. (2011). Gestión del cambio organizacional. Universidad de Guanajuato, Chile.
- ✓ Núñez, J. (2014). Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local. Arreglos productivos locales: una propuesta para Cuba. Ed. Félix Varela. ISBN 978-959-07-1927-1. La Habana, Cuba. p. 101.
- ✓ Pacheco Sánchez, Pedro Pablo. 2012. Gestión del cambio organizacional y resistencia al cambio. Un enfoque Hermenéutico [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/gestion-cambio-organizacional-resistencia-cambio-enfoque-hermeneutico> Consultado el: 5 de Octubre de 2016.
- ✓ Ricardo Schuschny, A. (2007). Indicadores de desempeño en el sector público. [presentación power point] Santiago de Chile. [2007]. 30 diapositivas. [en línea] Consultado en: www.slideshare.net revisado el: 6 de febrero de 2015.
- ✓ Rivas, G. & Rovira, S. (2014). Nuevas instituciones para la innovación. Prácticas y experiencias en América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). LC/W.601. Santiago de Chile. pp. 1-260.
- ✓ Rivera Orta, Antonio Roberto. (2012). Propuesta de Sistema para la Gestión de la Innovación Tecnológica Empresarial (SIGITE) en la Empresa Pesquera Industrial de la Isla de la Juventud. Tesis en opción al Título de Máster en Dirección. Universidad de la Isla de la Juventud. Cuba.
- ✓ Robbins, S. P. (2007): Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica, 7ma. ed., Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., impreso en México.
- ✓ Rodríguez, J. L. (2006). El Socialismo y el desarrollo del capital humano. En MTSS (Ed.), Revista del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Gaceta Laboral (Vol. Especial, pp. 27). La Habana: MTSS
- ✓ Solarte Pazos, L. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos. Rev. de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 24, núm. 52, abril-junio, 2014, pp. 5-18.
- ✓ Stoner. James. (2006). Administración de empresas. 6ta Edición Administración.
- ✓ Suset, A; González, E. (2011). Descentralización y transformaciones territoriales. La visión municipal para el desarrollo rural y agropecuario en Cuba. La ganadería ante el agotamiento de los paradigmas dominantes. Vol. 1. Universidad Autónoma de Chapingo. México.

- ✓ Tamayo Salamanca, Y.; Del Río Cortina, A.; García Ríos, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. Rev. Suma Neg. 2014; 5 (11): 70-77. p. 2. [en línea] disponible en: www.elsevier.es/sumanegocios Consultado el 25 de septiembre de 2016.
- ✓ Zimmermann, Arthur. 2015. Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas. Capítulo 2: la construcción de un modelo organizacional.