

PROCEDIMIENTO PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA PESQUERA INDUSTRIAL PESCAISLA

Autores: Msc. Dikaterine Méndez Leyva ¹, Dr. C. Uliser Vecino Rondan ², Msc. Adrián Cánova Herrandiz ³.

¹ Especialista de Calidad de la UEB ISLACOMER de la Empresa Pesquera Industrial Pescaisla, Calle 28 final Nueva Gerona, katy@pescaij.alinet.cu ORCID: 0000-0003-3927-3949

² Coordinador de la Unidad de Desarrollo e Innovación de la Universidad de la Isla de la Juventud, Carretera al aeropuerto km 3 ½ Nueva Gerona, uvecino@uij.edu.cu ORCID: 0000-0001-7817-9301

³ Vicedecano de Desarrollo de la Facultad de Ciencias Técnicas de la Universidad de la Isla de la Juventud, Carretera al aeropuerto km 3 ½ Nueva Gerona, acanova@uij.edu.cu ORCID: 0000-0001-6882-6149

RESUMEN

La investigación se realizó con el objetivo de desarrollar un procedimiento para el cambio organizacional que contribuya en la mejora del desempeño de la Empresa Pesquera Industrial Pescaisla, en el período año 2015-2017. Se aplicaron varios métodos y técnicas del nivel teórico, empírico y estadísticos para la comprensión del desarrollo de la propuesta de un procedimiento para el cambio organizacional y las herramientas necesarias para su gestión. El procedimiento propuesto constituye una herramienta para la entidad con el fin de gestionar el proceso de cambio y con ello dinamizar el desempeño organizacional como sistema integral en la entidad. Entre los principales resultados se encuentran: la sistematización de los referentes teóricos sobre la gestión organizacional centrada en el aspecto humano y social de forma conjunta con los elementos tecnológicos y estructurales. La propuesta resulta novedosa y se desarrolla por primera vez en la Empresa Pesquera Industrial Pescaisla, la cual parte de la definición del grupo gestor como primer paso para comprender la dinámica de dicho sistema de gestión.

Palabras clave: desempeño, dirección estratégica, gestión, proceso de cambio.

ABSTRACT

The investigation was carried out with the objective of developing a procedure for the organizational change that contributes in the improvement of the acting of the Industrial

Fishing Company Pescaisla, in the period year 2015-2017. Several methods were applied and technical of the theoretical, empiric and statistical level for the understanding of the scientific problem starting from the study object with that which the procedure was developed for the organizational change and the necessary tools for its administration. The proposed procedure constitutes a tool for the entity with the purpose of negotiating the process of change and with it to energize the organizational acting as integral system in the entity. Among the main results they are: the theoretical systematizing of the relating ones on the organizational administration centered in the human and social aspect in a combined way with the technological and structural elements. The proposal is novel and it is developed for the first time in the Industrial Fishing Company Pescaisla, which leaves of the definition of the group agent like first step to understand the dynamics of this administration system.

Key words: acting, strategic address, administration, process of change

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, la humanidad está sujeta a cambios permanentes, donde las habilidades, destrezas no garantizan la supervivencia de las empresas en el mediano y largo plazo. Ello implica que las organizaciones en general y específicamente las empresariales, deben cambiar para poder dar respuestas adecuadas al contexto, que cada vez demanda mayor productividad a un costo elevado y donde las condiciones del medio ambiente juegan un papel preponderante en las agendas políticas (Bolaño, Alfonso, Pérez & Arias, 2014).

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. 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 este contexto, la presente investigación se desarrolla en la Empresa Pesquera Industrial de la Isla de la Juventud, donde a partir del análisis documental y de las entrevistas realizadas a directivos y trabajadores se pudo identificar un grupo de carencias tales como: esta entidad ha manifestado en los últimos años resultados positivos en su desempeño, no obstante, estos pudieran 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 frenado un desarrollo sistemático y estabilidad es la cadena productiva. Como parte del diagnóstico aplicado, en esta entidad no existen antecedentes de investigaciones que reflejen su quehacer de acuerdo a su desempeño organizacional, siendo este elemento motivante para el equipo de esta investigación a través de la búsqueda de los principales informes, balances y otros documentos emitidos por esta entidad para relacionar las principales limitaciones que tiene la misma para enfrentar un procedimiento de cambio organizacional.

Por otra parte, subsiste: carencia de una estructura para organizar y controlar la gestión de la innovación tecnológica, no es favorable el sistema de capacitación, entrenamiento y formación de la fuerza laboral, insuficiente vinculación de la empresa con los centros de investigación, entidades de ciencia y tecnología y otras entidades afines, se encuentra debilitado el vínculo de la cadena productiva, centros de producción, procesamiento y almacenamiento.

Otros elementos definidos 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 insuficiente divulgación de información específica sobre la naturaleza o el proceso de cambio, la poca 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.

La problemática esbozada permitió establecer como su objetivo: desarrollar un procedimiento para el cambio organizacional que contribuya en la mejora del desempeño de la Empresa Pesquera Industrial Pescaisla.

Desarrollo

La investigación se desarrolló en la Empresa Pesquera Industrial Pescaisla, en el período enero 2015- diciembre 2017. Se utilizaron los métodos teóricos y empíricos, entre ellos se encuentran:

Del nivel teórico: Histórico y Lógico, Analítico – sintético, Inductivo y deductivo, Modelación: permitió analizar momentos significativos del estado del arte sobre el cambio organizacional

y en particular comprender la dinámica que se desarrolla en el desempeño organizacional del contexto empresarial.

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

Análisis documental, Encuesta: se aplicó a 99 trabajadores y cuadros de la entidad, Método estadístico: se utilizó el paquete estadístico SPSS en su versión 15.0. Se realizó un análisis de frecuencia y descriptivo dando como resultado general que no existen valores perdidos según estadístico de frecuencia en la valoración de los 99 encuestados y las respuestas a las preguntas. Se empleó método el estadístico descriptivo donde se tiene el número de casos, valores mínimo y máximo, así como la media y la desviación típica. En todos los análisis se ha empleado un nivel de confianza del 95 % o superior donde $P \geq 0.05$ %. Se emplea escalas para el análisis de fiabilidad con el estadístico de Alfa de Cronbach con un 0.821 de confianza del instrumento aplicado.

Resultados y discusión

Procedimiento para el cambio organizacional de la Empresa Pesquera Industrial Pescaisla

Se realiza una propuesta para el cambio organizacional en una empresa pesquera a partir de sus propias características particulares:

El procedimiento se enlaza con los requisitos definidos en la dirección estratégica y las características son:

- ✓ Participativo y cooperativo de todos los actores que intervienen en el proceso.
- ✓ Se le otorga un carácter sistémico a partir de la vinculación de la competencia con el proceso de dirección de la organización.
- ✓ Se tiene en cuenta el carácter holístico del desempeño organizacional utilizándose la información de los perfiles en todos los procesos.
- ✓ Permite la retroalimentación aceptando opiniones y sugerencias de los participantes en el proceso.

Resultados de la implementación del procedimiento para el cambio organizacional

Se escogió la Empresa Pesquera Industrial Pescaisla ubicada en la Isla de la Juventud, la cual constituye una de las entidades más importantes del territorio pinero por su aporte al crecimiento del PIB y con ello el ingreso de divisa fresca al municipio.

Tiene como objetivo comprobar que las premisas declaradas para la aplicación del procedimiento se cumplen en el objeto de estudio práctico y obtener la caracterización de la organización desarrollado en el acápite antecesor.

Etapas 1. Creación del grupo de trabajo

El objetivo de la presente etapa es garantizar el punto de partida para un desarrollo efectivo del resto de las etapas, las cuales se encuentran concatenadas entre sí. El grupo de trabajo de la investigación, dígame; director de la empresa, especialista de calidad y tres profesores de la universidad local deciden la creación del grupo gestor, como principal elemento tuvo en cuenta la implicación de los directivos y trabajadores para con la problemática detectada, se recopiló información disponible sobre los procesos productivos. Se organizó el *grupo gestor* en dos equipos, uno principal que se encargó de aplicar el procedimiento y un segundo equipo complementario que estuvo integrado por decisores relacionados con el tema (directivos y los especialistas de las áreas funcionales dentro de la junta directiva de la empresa), estos últimos los cuales son decisores para el desarrollo del proceso de cambio organizacional, de manera que estén creadas las condiciones para una adecuada comunicación, flexibilidad y creatividad, principalmente a la hora de recibir una crítica o dar soluciones.

La alta dirección jugó un papel importante en la *sensibilización*, al lograr una gran movilización de los trabajadores de la empresa en la ejecución de cada tarea, se desarrollaron: cinco talleres, tres entrenamientos y cuatro reuniones lo cual permitió el análisis crítico de cada acción a ejecutar.

Para el trabajo se contó con la autorización de la entidad correspondiente, lo cual contribuyó al *alcance* y la definición de *responsabilidades*. Lo acordado se desagrega en un diagrama de Gantt, donde se definen las actividades en cada componente, el período de cumplimiento y los responsables diagrama de Gantt.

El grupo estuvo creado por 15 miembros, donde se plantea como principal aspecto tener más de ocho años de experiencia en la labor que desempeña. *Entre ellos:*

- ✓ Dos especialistas del área de recursos humanos, cuya función estuvo relacionada con el asesoramiento a cada una de las áreas a las que se vincula.
- ✓ Cuatro cuadros y especialistas de distintas unidades

✓ Seis trabajadores de vasta experiencia y reconocidos por los propios compañeros, los que se convirtieron en agentes de cambio.

✓ Dos profesores de la universidad, los que condujeron el curso de este trabajo.

Etapa 2. *Capacitación*

El objetivo de esta fase es dirigir la capacitación hacia el logro de la implementación del procedimiento socializando a los gestores con la propuesta realizada desde un enfoque de gestión con la aplicación de un año y medio para todas las acciones de capacitación desarrolladas. Se identificaron los ejes estratégicos para la capacitación del grupo gestor, donde para cada línea se sugieren que se asignen acciones organizativas.

✓ La ejecución de la capacitación

Para la ejecución del plan de capacitación se definió los ejes estratégicos para este proceso. Definición: La ejecución de las actividades de capacitación a través de las distintas modalidades, concebidas, toma en consideración que estas motiven al personal hacia el aprendizaje, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto y que se aplique lo aprendido, ello dependerá del contenido, de los métodos de enseñanza adecuados a las características del educando, reiterando que su eficacia depende de la importancia que se le conceda a los principios del aprendizaje: la motivación, reforzamiento, repetición, participación activa y retroalimentación.

Considera los siguientes aspectos

✓ Adecuación de la estrategia de capacitación a las necesidades de la organización

Las formas de capacitación (cursos, entrenamientos y talleres) depende en gran medida de la necesidad de preparar a determinadas personas para mejorar los indicadores del centro en relación con las políticas de la empresa, por ello estas deben responder a la solución de los problemas que le dieron origen y a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

✓ La calidad del contenido en la capacitación

El contenido de enseñanza fue planificado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del programa, en él se busca concretar la relación entre instrucción, educación y desarrollo para facilitar el avance progresivo de los capacitados.

✓ La cooperación de los directivos en los diferentes niveles

La capacitación se realizó a los 99 trabajadores, entre ellos a los 15 miembros del grupo gestor. Se mantuvo el espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes participaron de manera efectiva en la ejecución del programa.

✓ La calidad y preparación del personal encargado de la capacitación

El éxito de la ejecución dependió del interés, del esfuerzo y de la preparación del personal encargado de la capacitación. El personal encargado de desarrollar la capacitación estuvo seleccionado entre los diversos niveles y áreas de la entidad u otros organismos especializados a partir de las alianzas estratégicas concertadas para el desarrollo de acciones de capacitación a fin con su experiencia y experticia con temas tratados. Para el caso del personal capacitado influyó de manera sustancial en los resultados del programa de capacitación, en la medida que la selección fue adecuada y se correspondió con la planeación estratégica de la entidad.

Acciones de capacitación desarrollada

1. Tres talleres como medios necesarios para transmitir de forma clara y concisa las intenciones con las acciones del programa de cambio; el primero dirigido a los directivos del consejo de dirección, segundo al nivel intermedio como especialistas y decisores por las áreas funcionales y el tercero realizado a los trabajadores.

2. Dos talleres de intercambio en el que se socializa la propuesta del procedimiento y los expertos emiten sus criterios.

3. Se recogen los criterios y se aporta al procedimiento nuevas tendencias y enfoques para su instrumentación eficiente.

4. Un total de 10 cursos entre ellos:

✓ Técnicas de dirección

✓ Estilos y métodos de dirección.

✓ Ejecución de acciones de capacitación

✓ Administración empresarial: se relacionaron los aspectos de la gestión del cambio organizacional

✓ Organización empresarial en el contexto cubana

✓ Gestión de recursos humanos

✓ Planeación estratégica: se concibe a partir de los componentes del cambio organizacional definidos en el procedimiento como: estructura, ambiente físico, tecnológicos y personas

- ✓ Comercialización y marketing
- ✓ Habilidades directivas
- ✓ Efectividad de la gestión organizacional

5. Conferencia de cambio organizacional

6. Dos talleres: Gestión documental y de formas organizativas en la gestión.

Etapa 3. Diagnóstico:

El objetivo de esta etapa es lograr una perspectiva más clara sobre las peculiaridades del proceso de cambio en la entidad objeto de estudio, en aras de determinar posibles brechas a salvar o sobre las cuales trabajar en el momento específico de la instrumentación del procedimiento. La entidad tiene aprobada una estructura lineal, la información fluye de forma clara y rápida. Al director general se le subordinan los departamentos y direcciones vistas en Unidades Empresariales de Base (UEB) que conforman la organización.

Tienen identificadas siete áreas de resultados claves (ARC), estas son las diferentes unidades o equipos de trabajo dentro de la empresa por lo que los responsables de cada una de las áreas puedan lograr un mejor desempeño organizacional. Se evidencia que el análisis tanto de la estructura organizativa como de las ARC se corresponden con la estrategia empresarial, lo que facilita la coordinación y organización de las actividades que se realizan y no constituye una barrera para la implementación del programa de cambio organizacional.

Se manifiestan como resultados en talleres de socialización, para evaluar la veracidad de la planeación estratégica de la entidad, tales como: los grupos implicados en el objeto social, los principales clientes, suministradores y competidores, además análisis cruzados en los consejos de dirección (actas) y balances anuales.

Etapa 4. Análisis:

Mediante el análisis de contenido y de los instrumentos de medición aplicados se sintetiza la información en las principales preocupaciones y las dificultades planteadas por los trabajadores y las áreas de problemas de la institución. Los problemas detectados se organizan por componentes hacia dónde dirigir el cambio.

El instrumento utilizado fue una encuesta y tuvo la finalidad de obtener información relacionada con la percepción que se tiene sobre el ambiente laboral de la entidad. Tuvo 10 preguntas los que están relacionados con aspectos de la planeación estratégica de la entidad hasta las consideraciones si se sienten estimulados por el trabajo en equipo, las respuestas

de cada pregunta fueron evaluadas en la siguiente escala: total desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo.

Se muestra elaboró una hoja de código la cual está distribuida en los caracteres siguientes: variable, componentes (preguntas), ítems, categorías, códigos, escala y columnas para dar respuesta a la información recogida sobre la mejora del desempeño organizacional. La matriz de datos muestra los resultados de la aplicación del instrumento diseñado, se refleja en las columnas los encuestados (99) y en las filas las 10 preguntas.

Se muestran los resultados del procesamiento de otros instrumentos aplicados, en este caso una encuesta, con la finalidad de obtener información relacionada con la percepción de los trabajadores que tienen sobre el ambiente laboral de la entidad, donde se constata que:

- ✓ La información referida al conocimiento sobre la visión y misión de la organización que a su vez tiene como ítem la planeación estratégica muestra que el 55,6 % desconoce la misma.
- ✓ Respecto, si el trabajo está claramente definido y estructurado se refiere que el 85,8 % están de acuerdo o muy de acuerdo sobre la claridad de trabajo.
- ✓ Al indagar sobre el reconocimiento por la gestión de calidad en los procesos desplegados por la entidad el 82,9 % plantea que están totalmente desacuerdo o en desacuerdo.
- ✓ Sobre el desarrollo de sus habilidades y conocimientos el 83,9 % refiere de forma positiva.
- ✓ Al responder sobre si son reconocidos en proporción al trabajo desempeñado el 73,7 % plantea de forma negativa, factor clave como próximas líneas de trabajo prioritario para la entidad ya que de ello depende el correcto funcionamiento y motivación de los trabajadores.

Conclusiones

Los resultados de la implementación del procedimiento de cambio organizacional en la entidad muestran que la propuesta es apropiada para el desarrollo de su objeto social donde los trabajadores constatan las mejoras en su desempeño profesional a través de las transformaciones desarrolladas.

El procedimiento evidencia de forma positiva el trabajo en equipo a partir de la puesta en práctica de la propuesta, se especifican las actividades divididas en estructura, ambiente físico,

tecnologías y las personas que en su totalidad expresan avance de los procesos productivos de la empresa.

Bibliografías

Almanza Jiménez, R., Calderón Campos, P., Vargas Hernández, J.G., Casas Cárdenas, R. & Palomares Salceda, F. (2016). Aprendizaje y desempeño organizacional bajo el enfoque de las teorías organizacionales. *Economía y Administración*. Vol. 13 No. 1 enero-junio.

Bolaño Rodríguez, Y., Alfonso Robaina, D., Pérez Barnés, A., & Arias Pérez, M. (2014). Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 344-357.

Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivera, D., Romero Bartutis, F. & Lumpuy Rodríguez, M. (2015). Integración de herramientas para el control de gestión. Análisis de un caso de estudio. *Enfoque UTE*, 6(3), 1-19.

Espino Valdés, A. (2014). Contribución al control de gestión para empresas de campesino popular soportado en una plataforma de cambio (Tesis doctoral), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara.

García Batán, J., Del Carmen Pimentel Piña, R.V. & Colunga Santos, S. (2016). Formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones. *Retos de la Dirección* 2016; 10(2): 121-140.

Monsalvez, C. (2017). Características, obstáculos y efectos de la innovación en empresas del sector maderero de la región del Maule, Chile. *Bosque*, 38 (1). pp. 89-95.

Monzón Sánchez, A., Hernández Pérez, G. & Hernández Oro, R. M. (2015). Gestión de innovación en empresas de base tecnológica del sector hidráulico cubano. *Ingeniería Hidráulica y Ambiental*, Vol. XXXVI, No. 1, Ene-Abr 2015, pp. 1-13.

Núñez Jover, J. (2014). Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local. *Arreglos productivos locales: una propuesta para Cuba*. Ed. Félix Varela. La Habana, Cuba. p. 101.

Pérez Vallejo, L. M. (2016). Modelo de gestión del cambio organizacional para la implementación de la Estrategia empresarial. Caso de estudio en entidades hoteleras. Tesis de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín. pp. 1-177.

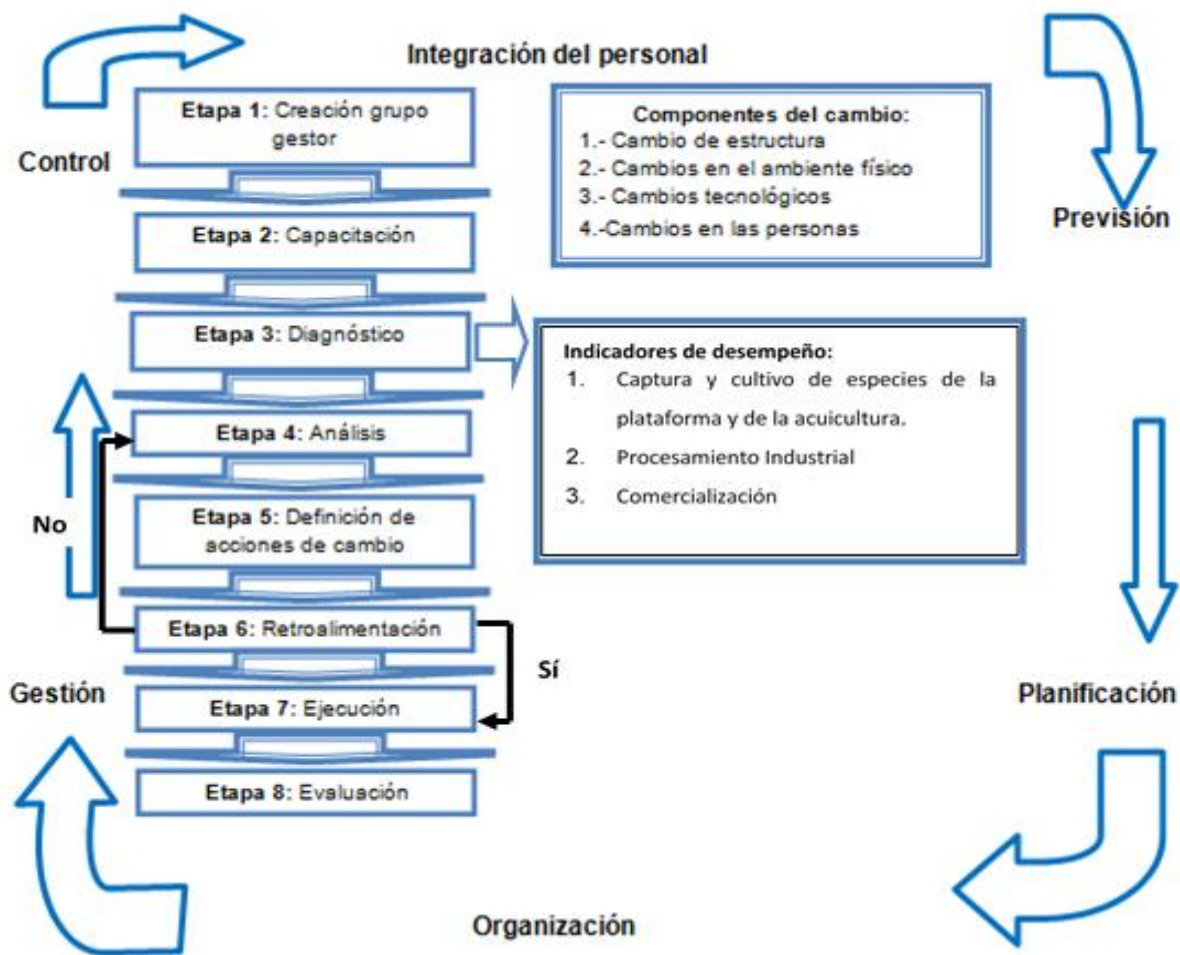


Figura 1. Procedimiento para el cambio organizacional para la Empresa Pesquera Industrial Pesca Isla.