

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ASOCIACIÓN
ECONÓMICA INTERNACIONAL ARCOS-BBI

MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE COMPANY

ASOCIACIÓN ECONÓMICA INTERNACIONAL ARCOS-BBI

Est. Roxanna Alba Cruz¹, (0000-0003-0161-391x), Universidad de Matanzas, Sede Camilo
Cienfuegos, Autopista a Varadero, km 3 ½, Matanzas, Cuba, Facultad de Ciencias Empresariales,

Carrera Ingeniería Industrial, roxanna.alba.cruz@gmail.com

Est. Carlos Lobaina González², (0000-0002-4441-9749)

Estudiante Naylet Sangroni Laguardia³ (0000-0002-0120-0747)

Estudiante Jessie Arlene Pérez Castañeira⁴, (0000-0003-2900-725X)

Ing. Geidy Arencibia Franquiz⁵, (0000-0002-8775-8193)

Resumen

El mundo actual está condicionado por una serie de factores que llevan a pensar en la imperiosa necesidad de darle un rumbo nuevo a las empresas o negocios, cambios constantes para poder enfrentar este entorno y alcanzar los objetivos estratégicos. La cultura organizacional juega un rol fundamental en cualquier perspectiva de cambio que se pretenda adoptar. La investigación tiene como objetivo realizar el análisis de la gestión del cambio organizacional en la Asociación Económica Internacional AEI ARCOS – BBI. Las estrategias que se implementaron son exactamente idóneas para las necesidades que tenía la empresa, la cual necesita de líderes nuevos que logren oxigenar la empresa por medio de una comunicación fluida para transmitir de forma clara lo que se tenía en mente, con efectos a largo plazo que contribuyan a interiorizar la misión, visión y valores organizacionales.

Palabras claves: *cambio organizacional; comunicación; cultura organizacional; gestión del cambio liderazgo.*

Abstract



Monografías 2021

Universidad de Matanzas © 2021

ISBN: 978 - 959 - 16 - 4681 - 1

The current world is conditioned by a series of factors that lead us to think about the urgent need to give a new direction to companies or businesses, constant changes to be able to face this environment and achieve strategic objectives. Organizational culture plays a fundamental role in any perspective of change that is intended to be adopted. The objective of the research is to carry out the analysis of the management of organizational change in the International Economic Association AEI ARCOS - BBI. The strategies that were implemented are exactly suitable for the needs of the company, which needs new leaders who can oxygenate the company through fluid communication to clearly convey what was had in mind, with long-term effects. that contribute to internalize the mission, vision and organizational values.

Keywords:; organizational change; communication; organizational culture; change management; leadership

El mundo actual está sujeto a cambios de todo tipo; medio ambiental, político, social que afectan tanto nuestras vidas como la de cualquier empresa (Arencibia Franquiz, 2021a). Las mismas se desarrollan en escenarios muy dinámicos, lo que trae consigo cambios constantes para poder enfrentar este entorno y alcanzar los objetivos estratégicos (Pérez Vallejo, 2017). Conocido como el mecanismo de adaptabilidad; aspecto operacional de la orientación al mercado que afecta el desempeño organizacional, al permitir a la organización la oportuna respuesta a los cambios del entorno (Correa Ospina & Díaz Pinzón, 2018).

Las organizaciones que resisten al cambio y a la retroalimentación honesta o penalizan a los empleados por hacerlo, limitan su propia capacidad de adaptarse, aprender y evolucionar (Goldsmith & Cloke, 2002). La preparación, la participación, la comunicación y la capacitación son elementos que facilitan el cambio, sin embargo, está en dependencia de la capacidad de los líderes para que efectivamente actúen como tal (Cardona Mejía, 2017).

El cambio ha existido siempre como una necesidad personal, social y grupal, por eso las organizaciones como sistemas abiertos y complejos, deben estar en permanente adaptación al cambio con una elevada capacidad de respuesta, la misma es una variable empresarial de importancia creciente que permite discriminar o catalogar a las empresas y depende directamente de la visión de sus directivos para interpretar que los procesos internos de la organización se deben generar por una dinámica sin la cual no sería factible afrontar dicho cambio. Este escenario puede ser mejor evaluado cuando se resalta la multiplicidad de orígenes que el cambio tiene, dado que este puede ser promovido por la evolución o efecto de un conjunto de variables dinámicas (tecnología, procesos, estrategias, procedimientos) y estas a su vez estar influenciadas por fuerzas motrices externas como los clientes, proveedores y competidores y por fuerzas internas como el capital humano y la Política y Estrategia Empresarial (Pérez Vallejo, 2017).

El cambio organizacional es una transformación planificada, sistemática e iterativa en los procesos de la organización para adaptarse a la inestabilidad del entorno y garantizar la mejora continua en su gestión. Esta gestión es otro elemento absolutamente esencial para la ejecución de estrategias de éxito pues constituye la mayor amenaza a la implementación de la estrategia, por tanto, los líderes

deben identificar las áreas que requieren un cambio y superar la resistencia ha dicho cambio (Martínez Bustos, 2018; Pérez Vallejo, 2017).

Una explosión de la competitividad, una inestabilidad económica, transformaciones de la fuerza laboral, la tendencia a alcanzar una más plena satisfacción y la fidelización del cliente, nos llevan a consolidar la posición de que se requiere de profundos cambios en cuanto al sentido, a la concepción y a los valores acerca del papel que juegan los hombres para alcanzar beneficios en nuestras empresas (Acosta, Fernández, & Mollón, 2002). Es importante comprender que en una organización todos los individuos deben tener objetivos comunes para alcanzar las metas propuestas, si es que se establecen un trabajo en conjunto, de manera armónica, respetan las normas, promueven una comunicación asertiva e imponen un liderazgo que redundará en el comportamiento coherente de los colaboradores (Huancaruna Cubas, 2019).

La cultura organizacional juega un rol fundamental en cualquier perspectiva de cambio que se pretenda adoptar. Se puede lograr mediante la capacidad que tienen los seres humanos que integran la empresa, de adoptar nuevos sistemas de creencias, sobre todo en una perspectiva futura, o sea creer en lo que se puede alcanzar, con el esfuerzo de todos (Arencibia Franquiz, 2021b).

Desde esta perspectiva, las instituciones dedicadas a la construcción viven constantes cambios que les permiten mantener un nivel de exigencia mayor en referencia al comportamiento de los trabajadores que asuman con responsabilidad sus cargos, que su actuar sea en forma colectiva para alcanzar sus fines que va de la mano con el planeamiento organizacional. No hay que olvidar que toda institución tiene una visión, misión y objetivos planificados; y son las personas que se involucran en todo el proceso para alcanzar lo planificado (Huancaruna Cubas, 2019).

La Asociación Económica Internacional (AEI ARCOS – BBI), es un de las empresas pertenecientes al sector de la construcción en Cuba, específicamente a la realización de obras en polos turísticos como Varadero, en Matanzas y Guardalavaca, en Holguín. En la empresa se observa que los trabajadores poseen creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones, es decir, un tipo de cultura organizacional, que impide asumir innumerables retos como la calidad de servicios que la globalización y el mundo exige, esto imposibilita la mejora de la productividad, así como la

resistencia al cambio; es por ello, que se ha visto en la necesidad de analizar críticamente la gestión del cambio organizacional en la entidad al partir de la realidad empresarial matancera.

En efecto el presente trabajo investigativo tiene como objetivo general: realizar el análisis de la gestión del cambio organizacional en la Asociación Económica Internacional AEI ARCOS – BBI.

Caracterización de la Asociación Económica Internacional AEI ARCOS – BBI:

Con vista a intensificar las construcciones para el turismo en la península de Hicacos, el Estado Cubano decidió la aceleración masiva del desarrollo hotelero, al implementar la modalidad contractual "Llave en Mano" a cargo de las Asociaciones Económicas Internacionales para la construcción (AEI). Esta modalidad contractual se establece como una unión temporal con el fin único de la realización de los trabajos para la ejecución de hoteles y sus instalaciones conexas según proyecto en la modalidad precio cerrado.

El 12 de enero del 2005, en virtud de acuerdo entre los socios en el Contrato de Asociación Económica Internacional y con la autorización gubernamental pertinente, surte efecto el cambio de socio del GECV por ARCOS (ESI No. 2), hoy Empresa Contratista General de Obras de Varadero, que se subordina a la Organización Superior de Dirección Empresarial de Diseño e Ingeniería de la Construcción (OSDE GEDIC), perteneciente al Ministerio de la Construcción. A partir de esta fecha la AEI GECV – BYBAT pasa a llamarse oficialmente Asociación Económica Internacional (AEI ARCOS – BBI), bajo la cual se han ejecutado más de 7300 habitaciones y 348 apartamentos, distribuidas en 12 hoteles en el polo turístico de Varadero. La oficina de la dirección general se encuentra situada en Calle 12 y Final, Santa Marta, Cárdenas, Matanzas.

La AEI ARCOS – BBI, se encarga de la realización de obras turísticas autorizadas, como: el hotel Oasis y el hotel Internacional, bajo la modalidad de llave en mano que es el Cliente o Propiedad la empresa estatal cubana Inmobiliaria ALMEST (MINFAR) y la Empresa Inmobiliaria del Turismo (MINTUR) que dispone de los recursos financieros para la ejecución de estas obras prioritizadas.

Esta organización tiene como misión: Edificar las Obras de infraestructura hotelera en el polo turístico de Varadero, así como su extensión al polo de Guardalavaca, en la provincia de Holguín. Con profesionalidad, responsabilidad y creatividad de colaboradores, con un sistema de progreso permanente que persigue la excelencia y las metas de superar las expectativas del cliente, socios y

colaboradores, usuarios y clientes en las instalaciones edificadas por su calidad, seguridad funcional y constructiva. Cumple, con especial cuidado, con la preservación del medioambiente, la seguridad y la salud de las personas durante el proceso constructivo y en el funcionamiento de las obras en su vida útil.

Mientras su visión es: Contamos con la firme convicción de los Clientes de que somos su mejor opción para construir sus proyectos. Que las partes involucradas y la comunidad en general nos aprecian como un equipo confiable, responsable en sus actos y objetivos, y tenaz por sus resultados.

La política de calidad utilizada por esta es: Obtener la satisfacción constante del cliente, de los colaboradores y los socios en la ejecución de los proyectos constructivos, a través de un sistema de progreso permanente, que incluya personal responsable y profesional, una organización eficiente que domina sus riesgos: calidad, seguridad y medio ambiente, en un entorno empresarial controlado hacia el desarrollo sostenible, al cumplir los requisitos legales y reglamentarios, guiados por el compromiso de la alta dirección. Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial. XIV Edición.

Objetivos estratégicos de la organización:

1. Cumplir con la entrega al cliente de las Obras "Las conchas 1 y 2".
2. Reducir el plazo del proceso de entrega de los objetos de obra al tener en cuenta el objetivo de cero reservas por habitación, que minimiza los riesgos ambientales en un 1%.
3. Consolidar las estrategias de diseño, tecnología, sistemas constructivos e implementación de los programas de innovación y desarrollo tecnológicos, que implementa el diseño en *Revit* en el Hotel Internacional.
4. Dar seguimiento del *E-Learning*, como nuevo método de formación, al situar quincenalmente un tema nuevo en el sitio web de la AEIARCOS – BBI.

La AEIARCOS – BBI, está formada por 4 departamentos fundamentales y 3 direcciones funcionales: Dirección Obra, en las cuales se gestiona el proceso productivo en función de la Obra en ejecución. Los competidores potenciales para la AEIARCOS – BBI lo constituyen la Empresa de Servicios para el Turismo (EMPRESTUR) y la Unión de Constructora Militar (UCM), empresas que se dedican a construcción y a la reparación y mantenimiento de instalaciones hoteleras.

Entre los clientes de la organización se encuentra la empresa estatal cubana ALMEST (MINFAR) y la inmobiliaria del MINTUR y sus principales empresas proveedoras de recursos materiales y equipos lo constituyen las importadoras TECNOTEX perteneciente al MINFAR para obras que se ejecutan con ALMEST e Empresa Importadora del MINTUR (ITH) para obras que se ejecutan con el MINTUR, así como los proveedores de recursos humanos lo constituyen las Empresas Constructoras de Obras de Arquitectura No. 36 (ECO A 36) y No. 47 (ECO A 47), las cuales se encargan de suministrar la cantidad de trabajadores necesarios para cumplir con el cronograma de ejecución de la obra.

Presentación del caso estudio:

La empresa ARCOS-BBI pierde su liderazgo por no estar predispuestos a cambios o innovación en sus procesos.

En los inicios de la empresa, se evidencia una organización con una cultura tradicionalista, en donde la toma de decisiones se concentraba en los altos directivos, es decir que en el manejo de sus procesos operativos existía burocracia. Era una cultura bastante conservadora, detenida en el tiempo durante años, que transforman a todos los procesos en burocráticos y sobre todo que permiten que los miembros de la organización crean que se la maneja correctamente.

El grado de trabajo en equipo era bajo, cada uno defendía los intereses de su propia unidad funcional. La situación se tornaba compleja y al retirarse el director de la empresa se nombra a un nuevo presidente. Debido a la nueva situación la empresa inicia un proceso de cambios con nuevos objetivos, reestructuración organizacional, nuevas medidas comerciales y empieza la resistencia al cambio porque los funcionarios antiguos no están de acuerdo con las nuevas decisiones. El nuevo funcionario Yuliano piensa que los aspectos logísticos y de distribución resultan claves para la mejora sensible en el desempeño por tal motivo se contrata a un experto en logística que da lugar al inicio de una nueva cultura organizacional.

Una vez que se posesiona el nuevo presidente y al asumir el cargo decide transformar la organización, comienza por establecer objetivos claros para que la empresa no pueda desaparecer. Identifica los problemas de la estructura que la empresa enfrenta, con la finalidad de mejorar los

procesos, e invita a una reunión a los principales trabajadores de la organización para consultar sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que él creía que podían cambiar.

De tal manera en la reunión se analizan las debilidades y fortalezas de la empresa ARCOS-BBI.

Desde el punto de vista individual podemos describirla como una empresa que durante años se mantuvo con una cultura estática, donde nunca decidieron innovar, lo cual ocasiona bajas en las ganancias, bajo desempeño laboral, desmotivación, no existía trabajo en equipo porque el trabajo se lo realizaba en función a los intereses personales o de una línea de negocio y no en función de toda la empresa.

Si lo analizamos de manera grupal, los miembros de la organización se habían acostumbrados a trabajar de esta manera, ser individualista y a no trabajar en sinergia. Los directivos más antiguos se reusaban a los nuevos cambios a pesar de los procedimientos inadecuados que existían.

Y finalmente de manera estructural, la entidad necesitaba cambios energéticos en su estructura conservadora y burócrata, la misma que se había mantenido con procedimientos tradicionales y sin cambios durante décadas y aunque en su época dieron buenos resultados, no significaría que en los actuales momentos necesariamente iba a seguir así.

A consecuencia de estos inconvenientes los colaboradores de la empresa empezaron a demostrar resistencia a la nueva cultura que los nuevos directivos tratan de interiorizar junto a la misión y visión del negocio. Luego con la llegada del experto en logística que comienza a ver las debilidades de la empresa y se da cuenta que la comunicación era muy importante para lograr los objetivos de la empresa, se empezaron a sentir los cambios en la organización con su nueva estrategia basada en un estilo de liderazgo transformacional, más participativo y sobre todo orientado a resultados.

Con la nueva administración del nuevo presidente se evidencia una serie de cambios en la cultura, mediante la incorporación de nuevos protagonistas como el de logística que tuvo la capacidad de responder a grandes retos, al crear un mejor ambiente para que el público interno se sintiera motivado y palpara los cambios en los procesos.

El jefe de logística crea una cultura comunicativa en la empresa e informa a los colaboradores de su existencia actual. Un factor positivo es que empieza a valorar las sugerencias de los colaboradores,

adicional sugeriría que se debería premiar o agradecer públicamente a los que realizan críticas constructivas para hacer sentir a los trabajadores que todo cuenta en la comunicación.

Además, sería de suma importancia utilizar los medios de comunicación de mayor uso de la empresa, tales como uso de intranet, boletines de la empresa, buzón de sugerencias etc., es decir que sean accesible a todos los colaboradores para expresar e informar los anuncios de mayor relevancia. De tal manera que con esto se pueda fomentar el trabajo en equipo.

La estrategia de comunicación que utilizó el jefe de logística fue muy precisa porque hizo un diagnóstico, buscó conocer las situaciones más críticas de la empresa, cuando se dirige un negocio es importante poseer información no solo al escuchar las presunciones de los empleados si no interiorizar y conocer, de tal manera que se pueda ejecutar un análisis FODA.

La comunicación es el proceso fundamental que toda organización debe mantener fortalecida por medio del conocimiento, es decir saber qué es lo que pasa y luego comprender, entender la situación. Es decir que en el caso del jefe de logística hizo muy bien cuando empezó a conocer sobre el negocio, sus falencias y debilidades, hizo un estudio sobre el estado de la comunicación y conocer que es aquello que se debe mejorar.

Determinación de la estrategia trazada por el presidente y el jefe de logística.

1. Personas

El presidente de la empresa como el jefe de logística enfocaron su gestión en dos aspectos principales, primero en los cambios de la comunicación y pese a la resistencia de los ciertos colaboradores, se logró interiorizar en la visión y misión de la empresa.

Como segundo aspecto establecieron un modelo de liderazgo transformacional, descentralizado y participativo en la ejecución, con control sobre los procesos, pero no las decisiones; lo cual hace sentir al colaborador más autónomo y empoderado de sus funciones. De tal manera que conllevó a que todos los miembros de la organización puedan alcanzar los objetivos globales. Permitieron que los colaboradores se sientan más motivados al formar parte activa en las reuniones, al participar de manera efectiva con las partes interesadas. Y así mismo se logra cambiar el comportamiento y las percepciones de los usuarios de manera externa.

En la comunicación interna se empezó a mejorar y mantener buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio del involucramiento e interacción de los altos mandos con el resto de colaboradores; de tal manera que se cumplirá con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así lograr las metas establecidas de la organización.

En su comunicación externa también cambiaron, porque el presidente abolió líneas de negocios que llevaban tiempo en el mercado y seguramente ya no eran tan comerciales, lo que permite un cambio en la imagen de la empresa al adoptar una serie de medidas comerciales.

Y finalmente lograr así optimizar la publicidad institucional porque con esta mejora y cambios evoca en los clientes internos como externos una imagen favorable de la organización.

2. Estructura

El nuevo presidente realizó un proceso de cambio en la estructura organizacional, anteriormente la empresa mantenía una estructura administrativa un poco compleja, tenía altos costos administrativos, la toma de decisiones se centralizaba en los directivos y sus líneas de dependencia se desarrollaban en la misma forma desde hace años atrás y no existía trabajo en unión.

Una de sus nuevas contrataciones que fue el jefe de logística experto en operaciones logísticas, logró que esa estructura compleja se renovara al crear un grupo más consolidado.

3. Procesos

ARCOS-BBI es una organización que pasa por un estado de evolución, con nuevos dirigentes, normas y procedimientos alineados a la nueva estructura diseñada. Todo cambio siempre conlleva a trabajar más y es necesario porque las organizaciones deben renovarse, es como una metamorfosis, deben evolucionar conforme pasa el tiempo y deben ajustarse a los cambios que se dan en el entorno en el cual se desenvuelve, esto es más que nada para tener una mayor eficacia y eficiencia. Por eso el jefe de logística cuando ingresó y conoció la realidad del negocio, expresó que sus reuniones semanales son para escucharlos y a la vez ponerlos al tanto de todo proceso de cambio que se genere en la empresa.

Todo proceso de cambio siempre pone en práctica un estilo participativo en donde actúan activamente todos los afectados, puede ser que se tome su tiempo sin embargo es un proceso con

carácter duradero en el tiempo, al ser de manera colectiva, todos se involucran, se comprometen y logran el cambio requerido.

4. Responsables

Los responsables de implementar las estrategias son a nivel de todos los miembros de la organización, mandos altos, medios y operativos. Este proceso de cambio no hubiese tenido efecto si no fuera por el trabajo de todo el equipo en conjunto con los nuevos directivos que ingresaron a la empresa y lograron el cumplimiento del objetivo.

Como responsables principales del cumplimiento de las estrategias podemos mencionar a

- Presidente: Nombre 1
- Experto en Logística: Nombre 2
- Todos los colaboradores de la compañía.
- Como sugerencia algún consultor interno o externo de la compañía.

5. Metodología

La metodología ayudará a identificar las situaciones y problemas del entorno de la empresa.

Es decir que la práctica que se efectuara en la empresa para la ejecución de las estrategias será mediante el análisis del antecedente histórico de la empresa, conocer la misión, visión, definir los problemas, al estudiar el clima, cultura y estilos de liderazgo, con información mediante una metodología cuantitativa que nos permita valorar los aspectos antes mencionado; a través de encuestas y entrevistas que sería el respaldo para hacer un verdadero estudio o análisis más profundo sobre estas estrategias.

1. ¿Cuáles fueron las fuerzas iniciadoras del cambio?

Internas o endógenas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, al representar condiciones de equilibrio y crear la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

En el caso estudio, al presidente salir voluntariamente de la empresa y entrar el nuevo director este se da cuenta y empieza a aplicar medidas de orden estructural, cambios de estrategias, cambios de directivas para que la empresa no declinara más y empezara a ser más competitiva.

2. Clasifique el tipo de cambio presente según los diferentes criterios estudiados.

Según el autor Paul Watzlawitck el cambio es de tipo 2 porque el presidente nuevo en ayuda del jefe de logística transforma al sistema mismo, se dan cuando y cambian la concepción o la estructura de funcionamiento de la organización. Los mismo se salen del sistema actual, para cambiarlo desde la estructura al introducir nuevos elementos. Este tipo de cambio exige más y en consecuencia genera más inseguridad y resistencia.

Según otros tipos de cambios:

Cambio planeado: Es el esfuerzo sistemático para rediseñar una organización de tal manera que le ayude a adaptarse a los cambios en el medio externo o para lograr nuevas metas. El cambio planeado aspira a preparar a la organización total o a la mayor parte de ella a adaptarse a los cambios significativos.

Cambio participativo: es aquel donde se plantean nuevos conocimientos que estimulan y desarrollan una actitud adecuada, al configurar el comportamiento individual mediante participación en el establecimiento de metas y retos, que conduzcan al compromiso colectivo.

Requiere de un auditorio maduro e independiente, para enfrentarse y permite a cada trabajador de un equipo de éxito sentirse más importante y escuchado. Se produce más lentamente, pero tiene un efecto más duradero. Para este tipo de cambio se usan técnicas comunicativas y persuasivas en donde, en primer lugar, se despierte la atención hacia la necesidad de cambio, al crear ansiedad (si no cambiamos, perecemos) y deben buscarse amplios niveles de información, a partir de detectar los "hacedores de opinión", que inciden en fomentar la fase epidémica, donde se divulga lo nuevo. Todo ello despierta el interés y engendra el deseo de cambiar, al fomentar diversidad de ideas que coadyuvan a generar iniciativas y un clima creativo.

3. Describa las diferentes etapas del cambio presentes.

- Descongelamiento: es la preparación por parte de la administración para que sus miembros asuman una transformación importante.
- Transición: es la puesta en práctica del cambio.

- **Recongelamiento:** la solidificación del cambio. En esta etapa se requiere de una revisión constante para que los miembros que implementan el cambio no recaigan en los antiguos hábitos.

En este ejemplo si se aplican las tres etapas del cambio (figura 1) (Descongelamiento, cambio o transición, Recongelamiento), ya que la empresa sufre transformaciones internas los cuales deja a tras las viejas prácticas de producción que implementaba y lleva a cabo nuevas técnicas, estrategias, estructura e implementa nuevas metas y objetivos para su buen funcionamiento en el desarrollo del crecimiento empresarial. El descongelamiento se evidencia en la resistencia al cambio que tienen los trabajadores a las nuevas medidas tomadas por el nuevo jefe de la empresa y el especialista en logística, además podemos ver como los trabajadores aceptan esos cambios y buscaran como trabajar en equipo para que la empresa no cierre su puesta, buscan como aceptar las nuevas estructuras de cambios que impulsa la empresa (transición). También podemos ver el último paso el recongelamiento a través del nuevo presidente y el jefe de logística que está en constante comunicación con los trabajadores que integran la organización para mostrarles constantemente la necesidad del cambio de igual manera busca como explicar estos cambios y la reestructuración que implementaran en la empresa para mejorar su producción y cumplir con la demanda.

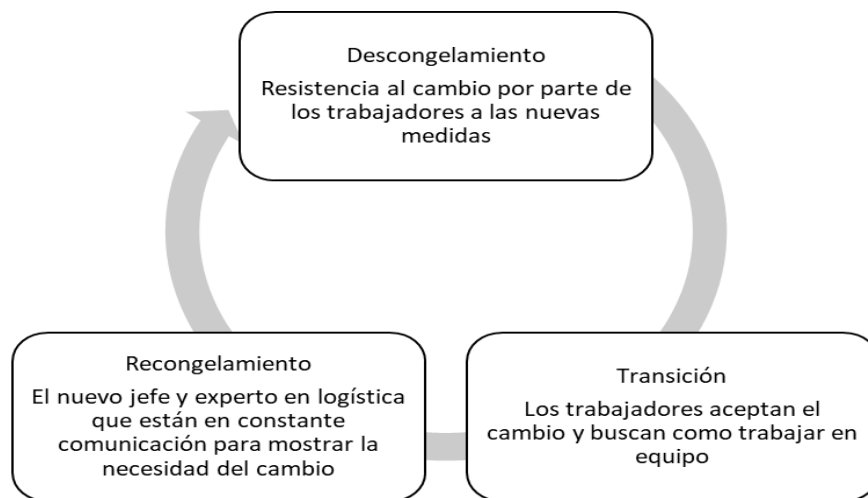


Figura 1: Etapas del cambio en la empresa objeto de estudio. Fuente: elaboración propia.

4. Describa que paradigmas se manifestaron en el proceso de toma de decisiones y cómo se relaciona la resistencia al cambio con los paradigmas.

Uno de los paradigmas que se ve reflejado en el caso de estudio es como el nuevo jefe que llega tiene otra mentalidad y decide innovar al asumir riesgos para la empresa y darle a conocer a los trabajadores que no es solo el bienestar individual sino también el bienestar de la empresa, tener compromiso en su tarea, tener una buena comunicación bidireccional.

Como principales paradigmas cubanos que se ponen de manifiesto claramente en el caso:

- El cambio y las mejoras es un proceso constante.
- Calidad a la primera.
- Satisfacción permanente a los clientes.
- Atención a los problemas críticos que determinan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Gestionar la empresa como un flujo integrado de materiales, información y valores.
- Organización orientada a los trabajadores.
- Plena identificación de los trabajadores con la empresa.
- Dirección por procesos.
- Énfasis en la competencia social de los trabajadores.
- Amplia aplicación del autocontrol y la autogestión.
- Amplia aplicación del trabajo en equipos.
- Énfasis en la innovación de los productos.

Los paradigmas se relacionan con la resistencia al cambio cuando los trabajadores estaban acostumbrados a una forma de trabajar tradicional, burocrática, sin querer trabajar en equipo, que responde solo a sus intereses, sin querer innovar, y pensar en que hacen las cosas bien solo porque el anterior jefe no tenía una capacidad para lidiar competitivamente con los procesos y entonces estos al ver que habian cambios del modo de vida de trabajo en la empresa en un primer momento hicieron resistencia al cambio al no estar de acuerdo con lo que planteó el nuevo presidente de la compañía y el jefe de logística.

5. Mencione algún ejemplo de resistencia en caso de existir.

Las personas que no conocen lo suficiente, tienden a demorar el cambio, lo que es percibido como cierta forma de resistencia. En el caso estudio existe un ejemplo de resistencia al cambio cuando los trabajadores inicialmente antes de que se le explicaran las razones exactas del cambio ellos no estuvieron de acuerdo; se puede decir que fue por la visión demasiado paralizada del cambio, que en numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto. Estas personas en mi opinión se juzgaron que no podían cambiar, se sintieron condicionadas por la organización y se asustaron porque especularon que no iban a saber cómo hacer lo que debían hacer o pensaron que no tenían las habilidades requeridas por la nueva situación.

Otros factores que contribuyeron a la resistencia al cambio fueron:

- El tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error.
- La falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto.
- Las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio.

En la empresa el principal método que emplearon los jefes (tabla 1) para la resistencia del cambio fue la educación comunicativa cuando al ver la resistencia el jefe de logística supo que ese era el método principal para lidiar con los trabajadores. También se emplea la participación e intervención activa.

Tabla 1: Principales métodos para tratar con la resistencia al cambio en la empresa objeto de estudio.

Método	Uso	Ventajas	Desventajas
Educación comunicativa	Falta de información o no se cuenta con ella o el análisis preciso	Se ayuda a establecer el cambio	Lento al intervenir muchas personas
Participación intervención activa	Los iniciadores no tienen toda la información para diseñar el cambio y otros tienen mucho poder resistir	Compromiso y se brinda toda la información disponible al proceso de cambio	Lento, si los participantes diseñan un cambio inapropiado

Fuente: elaboración propia a partir de Alonso Elizondo, Sarmentero Bon, and Navarro Padrón (2012).

6. Ejemplifique y clasifique los estilos de liderazgo detectados en la organización

El líder participativo o democrático: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos. Este liderazgo está más cercano al líder del proyecto social.

El tipo de liderazgo que se pone de manifiesto en el caso de estudio:

El estilo proactivo o interactivo: es el que centra toda su actividad en el aprovechamiento de lo que será el entorno del futuro. No solo no acepta caer en el pasado, tampoco en lo que se realiza hoy y en cuanto al futuro no está conforme con lo que muestra las previsiones. Este estilo parte del principio de que el futuro se puede crear, no hay que preverlo. Según este la planificación es diseñar el futuro deseable, e "inventar" la manera de conseguirlo. El plan no es la razón última de la planificación; su razón es el proceso de generación del plan mediante la planificación activa. El plan debe estar en Revisión/estudio/modificación constante. La otra característica esencial es el realizar el plan que atiende a la globalidad del sistema; tratándose de una planificación "holística", en la que hay que considerar y coordinar simultáneamente todos los sistemas, todos los niveles y funciones de la organización.

7. ¿Usted está de acuerdo con la forma en que se desarrolló la gestión del cambio en la organización?

El equipo de trabajo coincide con la estrategia que tomó el nuevo jefe de la empresa. Las estrategias que se implementaron son exactamente idóneas para las necesidades que tenía la empresa, se necesitaba líderes nuevos que logren oxigenar la empresa por medio de una comunicación fluida

para transmitir de forma clara lo que se tenía en mente con efectos a largo plazo que contribuyan positivamente a la empresa.

Se puede resumir que, en este caso a través de una buena comunicación formal, los colaboradores lograron interiorizar misión, visión y valores organizacionales. Consigue así que los equipos de trabajos sean altamente productivos para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Lo oportuno en la empresa ARCOS-BBI es que tuvo personas nuevas en puestos claves que detectaron a tiempo estas inconsistencias que pudieron ser regularizadas y alineadas, en muchas ocasiones no resolver estos problemas a tiempo por falta de comunicación, conocimiento o análisis direccional a la empresa a tener consecuencias en sus resultados.

Referencias bibliográficas

- Acosta, A. J., Fernández, N., & Mollón, M. (2002). El cambio como un aspecto decisivo en la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. In J. L. Posadas (Ed.), Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hotelería (pp. pp. 5-34). Madrid: Pearson Educación, S. A.
- Alonso Elizondo, P., Sarmiento Bon, I., & Navarro Padrón, D. (2012). El cambio hacia el éxito. In U. d. Matanzas (Ed.), Folleto de apoyo para la asignatura Gestión del cambio. Matanzas: Facultad de Ciencias Empresariales.
- Arencibia Franquiz, G. (2021a). Aspectos generales en la gestión del cambio. Paper presented at the Gestión de cambio organizacional, Matanzas, Cuba.
- Arencibia Franquiz, G. (2021b). El cambio, elementos fundamentales a considerar. Paper presented at the Gestión de cambio organizacional, Matanzas, Cuba.
- Cardona Mejía, L. M. (2017). Change management in organizations. *Ingeniería Industrial*, 38(3).
- Correa Ospina, M. L., & Díaz Pinzón, B. H. (2018). Capacidad en tecnologías de la información y desempeño organizacional: un estudio en el contexto colombiano. *Innovar*, Vol. 28 (No. 69), pp. 99-116. doi: DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71699>
- Goldsmith, J., & Cloke, K. (2002). Una Orientación Hacia la Conciencia y la Autenticidad. In A. L. P. Vélez (Ed.), *El Arte de Despertar a la Gente* (pp. pp. 23-36). Ciudad de La Habana, Cuba: Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED).
- Huancaruna Cubas, W. (2019). Reforma y modernización del Estado. Línea de Investigación.

- Martínez Bustos, E. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34(146), pp. 88-98.
- Pérez Vallejo, L. M. e. a. (2017). The organizational change as tool to facilitate the implementation of the strategy. *Ingeniería Industrial*, 38(3), pp. 223-332.