



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Transformación e innovación en las organizaciones; Propuesta de modelo de intervención que impulsa la competitividad.

Jorge R Salazar Cantón¹

Resumen

Actualmente se viven momentos vertiginosos en el entorno que generan tensiones y cambios que afectan y modifican constantemente el comportamiento de las personas y por tanto de las empresas, ante este entorno es de interés identificar y analizar, así como proponer instrumentos, herramientas y metodologías, que ayuden a mejorar y/o adquirir mejores capacidades, que ayuden a las empresas a conseguir adaptaciones que les permitan adaptarse.

El presente trabajo presenta la propuesta de una metodología de intervención así como los avances y resultados de una investigación cualitativa utilizando la investigación-acción, desarrollados en una empresa comercial mexicana. Los principales resultados obtenidos, producto de esa intervención fueron nuevos métodos y procesos, reestructuración departamental, reducciones significativas en la impuntualidad e inasistencia, mejoraron los canales de comunicación, etc.

Como conclusión se puede decir que el impulsar nuevas formas de ver, pensar y actuar en las empresas es posible mediante nuevos esquemas de trabajo y acompañamiento.

Palabras claves: Innovación, cambio, estrés, consultoría.

Abstract

Currently, there are vertiginous moments in the environment that generate tensions and changes that constantly affect and modify the behavior of people and therefore of companies, in this environment it is of interest to identify and analyze, as well as to propose instruments, tools and methodologies, which help improve and / or acquire better capabilities, which help companies to achieve adaptations that allow them to adapt.

The present work presents the proposal of an intervention methodology as well as the advances and results of a qualitative research using action research, developed in a Mexican commercial company. The main results obtained as a result of this intervention were new methods and processes, departmental restructuring, significant reductions in tardiness and absenteeism, improved communication channels, etc. In conclusion, it can be said that promoting new ways of seeing, thinking and acting in companies is possible through new work and support schemes.

Keywords: Innovation, change, stress, consulting.

¹ Universidad Autónoma de Yucatan.

Introducción

En la actual era digital, del conocimiento, de la información, la también llamada tercera ola, el mundo actual y por ende la Sociedad en la que nos encontramos inmersos se está transformando de una manera vertiginosa y por tanto las relaciones entre los diversos agentes económicos y sociales producen nuevos comportamientos, nuevos modelos de negocios, nuevas formas de competir utilizando la basta información existente al alcance de todos así como en la explotación de recursos intangibles y muchas veces basadas en la innovación,

El ritmo y velocidad de los cambios, aunados a los cambios generacionales (los millennials) en forma dramática generan tensiones y aceleración en los ciclos de vida de los productos, reingeniería de procesos, nuevos esquemas financieros, mercados globalizados que trabajan ininterrumpidamente, así como nuevas formas en la atención a clientes, canales de distribución etc, el manejo del capital humano también ha cobrado especial relevancia dados los impactos en los comportamientos humanos producto de las tensiones generadas por la velocidad, exigencias en el cumplimiento de metas, afectaciones en el entorno familiar por citar algunos de los elementos que obligan a las organizaciones a realizar vertiginosas adaptaciones a ese entorno tan cambiante.

Si agregamos a lo anterior que en esta nueva era en la que la sobrepoblación por un lado establece nuevas exigencias de empleo y autoempleo generado por un lado una mayor oferta y por tanto mayor competencias entre las organizaciones que se encuentran en una feroz batalla por satisfacer y cubrir a esa demanda que muchas veces no tiene la capacidad económica obligando a un reto en donde con menores márgenes obligan a la producción intensiva y a su vez ofrecer elementos innovadores que generen valor y hagan atractivos los productos, bienes o servicios que las organizaciones ofertan.

Ante esta circunstancia el estudio de la innovación, el estrés, las resistencias al cambio obligan a establecer nuevos esquemas y propuestas para ayudar a las pequeñas y medianas organizaciones lucrativas (empresas) a generar esa o esas ventajas competitivas que generen valor.

El presente trabajo intentará presentar las reflexiones y presentar un modelo de intervención basadas en la investigación y el trabajo de realizado en una empresa comercial en la ciudad de Mérida, Yucatán.

Marco teórico

Innovación

Existen múltiples definiciones del concepto innovación presentaremos algunas que consideramos básicas para poder explicar cómo este conocimiento está presente actualmente en este mundo competitivo

El “Manual de Oslo” (Oslo, 2005) distingue cuatro categorías distintas de innovación atendiendo a su objeto esto es contestando a la pregunta ¿en que se innova?, haremos una breve descripción:

- a) Innovación de producto: Consiste en la introducción de un producto, bien o servicio con “mejoras significativas” en lo que se refiere a sus principales características, prestaciones o aplicaciones. En el caso de los servicios se podría considerar la mejora en la atención y en la prontitud de atender al cliente. Se exceptuaría los cambios que afecten al diseño o los cambios estacionales por motivos de marketing.
- b) Innovación de proceso: Esta categoría tiene su lugar en el rediseño o redefinición de las actividades desarrolladas en un determinado proceso con la intención de reducir costos, mejorar la calidad de los productos o bienes o contribuir a mejorar la prestación de un servicio. La reingeniería de procesos propuestas por Hammer y Champy hablan de la “revisión y rediseño radical de los procesos para alcanzar mejores rendimientos como son los costos, calidad y rapidez (Hammer & Champy, 1993)
- c) Innovación organizativa: consiste en la implementación de un nuevo método relacionado con la estructura organizacional de la entidad, procedimientos, rutinas de trabajo, nuevos esquemas de colaboración entre empresas (por ejemplo redes de cooperación y/o colaboración). Autores como Davenport (1993) y Lam (2005), destacan que en estos últimos años el importante papel desempeñado por este tipo de innovación, son necesarias como un prerrequisito o precondition para que puedan manifestarse otros tipos de innovación que puedan establecerse e implementarse en las organizaciones de una manera exitosas.

Este categoría en la que la organización (en adelante denominaremos empresa), puede contribuir a mejorar la rentabilidad de la misma reduciendo costos, eficientando y logrando una mayor efectividad en sus procesos de satisfacción al cliente, mejora de clima organizacional, facilitar la comunicación, contribuir a un cambio en la cultura organizacional entre otros.

Un ejemplo de este tipo de innovación es la cultura empresarial japonesa que se ha posicionado mucho mejor con respecto a las empresas estadounidenses, al manejar conceptos como círculos de calidad o just in time por ejemplo.

Por último es importante establecer que la fusión o adquisición de empresas no es innovación sin embargo si existiera en la cultura organizacional un cambio significativo como producto de la misma podría considerarse como innovación de este tipo.

- d) Innovación de Marketing: consistente en mejorar el posicionamiento de los productos, bienes o servicios, aplicándolo a las políticas fundamentales de Marketing como son Producto, Precio, Promoción, Distribución y desde luego la satisfacción al cliente.

La definición que la Real Academia de la Lengua Española propone “ es la acción y efecto de innovar, creación o modificación de un producto y su introducción al mercado ” (Real Academia Española de la Lengua, 2017), y la que también establece el Manual de Oslo “es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto, bien o servicio, de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (Oslo, 2005).

Como podemos observar esta definición destaca la relevancia de una mejora significativa, de ser algo nuevo, tanto del bien, producto o servicio como también de los procesos, prácticas internas, métodos y la adopción o aceptación de nuevas y mejores prácticas que deben implementarse

Otra definición propuesta por Tundidor (2017) establece que “innovar es transformar en valor una oportunidad de mejora, introduciendo un cambio en un sistema de referencia”

La anterior definición nos muestra que si se aprovecha una mejora que genere valor en la empresa esta permitirá una transformación en la organización.

Podemos decir por tanto que al innovar procesos que permitan la reducción de costos unitarios de producción o de distribución, producir o distribuir nuevos productos, bienes o servicios, incrementar la calidad, mejorar la satisfacción laboral o del cliente, nuevos

métodos y formas de hacer las cosas en las organizaciones harán más competitivas y efectivas a las mismas

Resistencias a la innovación en las pymes

El propio Manual de Oslo (Oslo, 2005) especifica los siguientes factores que constituyen obstáculos o resistencias que entorpecen la innovación:

Factores asociados a los costos de innovación serían los costos elevados, la hiper percepción del riesgo inexistente, así como el nulo o escaso financiamiento tanto interno como externo para desarrollar la innovación en las organizaciones.

Factores relacionados con el mercado serían la incertidumbre en la demanda de productos, bienes o servicios innovadores y que desplacen a los existentes en la organización, así como el dominio de empresas líderes serían también resistencias y tensiones a los procesos innovadores en la organización.

Factores institucionales como serían la falta de infraestructura de apoyo a las actividades de investigación, desarrollo e innovación, los adecuados instrumentos de medición para proteger la propiedad intelectual, la legislación compleja o inexistente y los

Factores relacionados con el conocimiento serían la deficiente capacidad tecnológica, la carencia o deficiente información sobre los mercados o el estado del arte, dificultades para alcanzar acuerdos de colaboración y/o cooperación con los agentes involucrados o acceder a servicios externos de apoyo, y muy importantes serían la falta de personal calificado tanto en el mercado laboral como la empresa, la inflexibilidad y rigidez que fomentan las resistencias al cambio, así como la incapacidad para dedicar personal a la investigación, desarrollo e innovación

Resistencias e impulsores del cambio

El siguiente punto a reflexionar y a observar serían algunos de los impulsores, promotores y así como las barreras, resistencias o limitantes estimuladores del cambio organizacional que consideramos importantes

Barreras

Argyris (1993) enuncia varias veamos las más importantes

Cuando las personas obtienen resultados contrarios a los esperados motivados por utilizar las “teorías que están a la moda” (la incompetencia competente).

Cuando las personas culpan a otros de los errores cometidos y no asumen sus propias responsabilidades (el autoengaño), y cuando se extiende a toda la organización al generarse o crearse un clima de malestar generalizado (malestar organizacional), se vive un clima de críticas constantes, se actúa como si todo se supiera y se percibe como irrealizable muchas metas trazadas, se privilegia en la comunicación lo negativo, minimizando lo positivo, se generan miedos y confusiones y por tanto se generan “rutinas defensivas”

Senge (2006) plantea siete barreras

La carencia de una visión integral, enfoques individualistas, preocupando y ocupando única y exclusivamente el cumplimiento de la tarea individual sin importar a la persona lo que sucede en la organización. (“yo soy mi puesto”).

El creer que existen equipos de trabajo, o que existe un cuerpo directivo que lo puede solucionar todo, o contar con actividades individuales de soberbia que impide ver con humildad la importancia y relevancia de escuchar e intercambiar otros puntos de vista (“el mito del equipo administrativo”)

El no reconocer los errores propios, culpar a los demás, (“el enemigo externo”, similar al autoengaño de Argyris)

Percibir en forma individual o colectiva que solo se puede reaccionar ante los cambios bruscos sin ver los cambios paulatinos, graduales que suceden en el entorno y que impiden la adaptación pronta y expedita a las nuevas condiciones del entorno (“rana hervida”), y que cuando se desea actuar quizá ya sea demasiado tarde.

En este planteamiento coincide también Gary Hamel (2000, pág. 172) al citar “La mayoría de las personas en una industria están ciegas de la misma manera, es decir, que todas están prestando atención a las mismas cosas y desatendiendo las mismas cosas

El pensar reaccionar de una manera más atrevida y agresiva ante la resolución de problemas y considerar que esta reacción es sinónimo de un actuar creativo y audaz para lograr mejoras puede realmente generar una “ilusión de hacerse cargo” ya que en el fondo es una reacción negativa encubierta y/o disfrazada que conduce realmente a bloquear aprendizajes que son necesarios para resolver problemas de una manera diferente y que finalmente resuelven a fondo los problemas.

El actuar motivando a que la organización genere aprendizajes adaptativos y en realidad no generar aprendizajes creativos o que aporten valor, induce a producir resultados de corto plazo, distrayendo las capacidades a resolver profundos y que impacten a largo plazo es lo denominado por Senge “fijación en los hechos”

Por ultimo “la ilusión de que se aprende con la experiencia, es contar con la creencia existente en muchas empresas y personas de que la experiencia es la mejor fuente de aprendizaje, cuando lo que sucede es el quizá uno de los mayores obstáculos para aprender ya que impide muchas veces experimentar nuevas formas de hacer las cosas que quizá sea de una manera más efectivas y que quizá impida la resolución de problemas profundos que tienen un mayor impacto en los resultados de las organizaciones-empresas en el largo plazo.

La “patología de la información” (Probst, 1995), establecen los bloqueos que produce en los comportamientos organizacionales al tratar de una manera deficiente la información, o carecer de datos relevantes que retraten correctamente la realidad, distorsionando con ella la misma y tomando malas decisiones por ende.

Por último Pardo (2003) comenta que la percepción distorsionada esto es la incapacidad de los individuos para evaluar correctamente el futuro o el rechazo por miedo porque se vislumbra que el escenario es contrario a lo que se desea y cayendo en el comportamiento de seguir haciendo lo mismo o dejar que las cosas ocurran por inercia (percepción distorsionada)

La escasa motivación haciendo que las personas se cuestionen si realmente les interesa o en que les beneficia o perjudica,

Al no tener un liderazgo o una guía adecuada ya sea por falta de información o capacidades organizacionales o posiblemente generado también por la complejidad y/o velocidad de los cambios

que se dan en el entorno, o bien el fatalismo y pensar que no se tiene remedio o solución o aún más grave la falta de una visión estratégica por parte de los integrantes de la organización

Las luchas de poder (la percepción de que unos ganan y otros pierden), las creencias irreconciliables entre los individuos o grupos (en donde la velocidad de respuesta, la intención de mantener un proceso participativo, y el clima de implantación juegan un papel clave) y los valores arraigados (la lealtad emocional hacia determinadas formas de pensar o actuar) son fuertes elementos que impiden el cambio (barreras político-culturales)

Impulsores para el cambio y aprendizaje

Estamos de acuerdo con Casado et al (2004), al proponer que existen varias formas de aprender y desaprender como son el compromiso, gestionar adecuadamente el error lo cual significa que existe un costo beneficio y en el cual existe un mayor beneficio al atreverse el intentar realizar cosas nuevas, y al no abandonar ni castigar u hostigar a las personas por los errores cometidos sino más bien lograr aprendizajes de lo ocurrido generara y abonara a la confianza y al compromiso de las personas con la entidad, otro elemento importante es saber escuchar y para ello la empatía juega un papel relevante, por ultimo no abandonar a las personas en sus quehaceres sin proporcionar apoyo, respaldo y estar atento a las necesidades de las personas involucradas en la organización.

Regresando a Senge (1992), propone cinco impulsores que promueven el aprendizaje continuo a saber:

El ser objetivos y honestos con uno mismo al reconocer nuestras reales y verdaderas capacidades así como conocer realmente a los colaboradores en los proyectos o en los equipos de trabajo (maestría o dominio personal)

Debemos aprender a desaprender ya que muchas veces nuestra experiencia e información pasadas son obstáculos para aprender realmente y desarrollar nuevos modelos mentales.

Impulsar la visión compartida esto es motivar a lograr aprendizajes individuales para generar nuevas capacidades entiendo que al lograr estados de conciencia personal ello permitirá generar visión personales que de sentido a sus vidas y por ende armonizar con los propósitos organizacionales, esto contribuirá significativamente a una mejor y mayor comunicación.

Por último el contar con otros lentes para ver un cambio de perspectiva esto es ver mirar con otros ojos el entorno que nos rodea y tener una visión menos con un enfoque lineal causa-efecto sino una visión más integral. (Pensamiento sistémico)

Estrés

La adaptación gráfica del inglés stress es la palabra estrés, originalmente utilizado en el campo de la Física para explicar a la fuerza que aplicada sobre un objeto, hace que este se rompa o destruya.

La Real Academia Española la define como la “tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves” (Real Academia, 2018) y también es utilizado como sinónimo de fatiga, ansiedad, angustia y agotamiento.

Por su parte la Organización Mundial de la Salud (OMS) lo define como “la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación”. (Salud, 2004)

En el campo de la Psicología Hans Seyle, en 1936 describió el proceso fisiológico y psicológico de la persona que se encuentra sometida a tensiones y/o presiones con eventos o acciones que causan impactan en los organismos de los individuos que son impactados (Seyle, 1976)

Existen dos tipos de estrés (el positivo o bueno), denominado eutrés que se presenta cuando el trabajador tiene un grado alto de motivación y está muy orientado a los resultados y en constante actividad que generalmente sucede cuando la empresa u organización ha facilitado los diversos implementos, herramientas o insumos necesarios para el cumplimiento de sus labores y sus metas. Este tipo de estrés impulsa y motiva la productividad del trabajador que lo manifiesta.

Ejemplos de lo descrito anteriormente es el optimismo, entusiasmo, vitalidad, resistencia a las enfermedades, vigor físico etc.

Pero cuando esa motivación o tensión positiva se eleva y afecta el comportamiento de la persona de tal manera que impacta su salud emerge el segundo tipo de estrés negativo o malo llamado “distrés” (estrés laboral), pudiendo citar como ejemplos la falta de concentración, fatiga, carácter irritable, baja productividad y creatividad. (Fidalgo, 2011)

Como hemos visto en los ejemplos anteriormente citados los efectos que el estrés provoca en las personas provocan consecuencias de tipo fisiológico (colon irritable, cardiopatías, por ejemplo), o de tipo psicológico impactando a las organizaciones con inasistencias, impuntualidad, falta de

productividad, baja motivación que contribuye de una manera importante en la rotación del personal, así como el aumento de tasas de accidentes laborales, enfermedades etc. (Salud, 2004)

Estos efectos, generalmente son causados por dos grandes motores: el propio individuo y su interrelación con los demás y la propia organización vista como un sistema de personas organizadas mediante un contrato (Salazar C, 2011) Veamos brevemente porqué.

Causas que originan el estrés

La Organización Mundial de la Salud, (2004) definió que existen varias causas en este sentido en su informe relacionado con el estrés:

Un mal clima laboral y las malas relaciones entre compañeros de trabajo, el mob o acoso laboral, la ausencia o deficiencia en los procedimientos para resolver problemas, los salarios insuficientes para cubrir las necesidades básicas, la falta de desarrollo profesional o promociones adecuadas, las presiones familiares, la falta de apoyo de los mismos ante las situaciones que el centro de trabajo dispone, falta de reconocimiento, inadecuados liderazgos, mala comunicación, entre otras razones provocan tensiones en el trabajador que pueden ocasionar un mal estrés. (Salazar, 2011)

Por tanto el estrés tiene una doble vía, la de los trabajadores en las Organizaciones, dada sus circunstancias personales, familiares y como producto de la interrelación entre compañeros de trabajo, así como la propia entidad que genera impulsores que impulsan el estrés y por tanto ambos merman la productividad y rentabilidad en las Organizaciones.

Consultoría

La consultoría, la asesoría y el coaching Consultoría Existen muchas interpretaciones y percepciones de que son sinónimos las funciones de consultor, asesor, interventor o agente.

La Real Academia Española (Real Academia Española de la Lengua, 2017), define:

Consultor: "... que da su parecer, consultado sobre algún asunto. Persona experta en una materia sobre la que asesora profesionalmente"

Asesor: "... el que asesora", por tanto, Asesorar: "...dar consejo o dictamen" Intervención: "...interceder o mediar por alguien..."

Agente: "... Persona o cosa que produce un efecto..."

Coach: "... Persona que asesora a otra para impulsa su desarrollo profesional y personal

Evidentemente no se clarifican ampliamente los conceptos definidos, por tanto, se considera importante observar las diferencias existentes abordaremos muy brevemente los principales conceptos.

Consultoría es definido (Kubr, 2000, pág. 9) como "... un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica cambios."

Podría decirse por tanto que la consultoría es un proceso de ayuda a promover los cambios como producto de la interrelación existente que pudiera establecerse con los demandantes del servicio.

Investigación-acción.- Punto importante a mencionar es que en el trabajo del consultor es utilizar la investigación, un modelo relevante y que ha llamado la atención es la Investigación-Acción ya que en el centro de los procesos de intervención en materia de cambio y desarrollo organizacional.

Kurt Lewin, realizó por primera vez la propuesta del término en 1946, destacó la importancia que tendría para ser aplicada dentro del campo de las ciencias sociales, pero en realidad en la actualidad se utiliza con más frecuencia en la investigación de las organizaciones.

Investigación-acción es un proceso dinámico que facilita la realización del trabajo de campo y además permite observar el campo donde se aplica. Es una herramienta muy utilizada en los procesos de cambio y aprendizaje organizacional que permite al consultor-investigador centrar sus actividades de atención y observación y lo aproxima al campo de la consultoría donde los agentes/actores aprenden del proceso de intervención.

Facilita observar las interrelaciones en una organización así como durante las distintas etapas del proceso, se va obteniendo información sobre los objetivos, metas, necesidades, etc.

La investigación-acción se convierte en una espiral de acciones de transformación que se realiza de una manera constante, continua, permanente al generarse primero una retroalimentación que se obtiene producto de la observación realizada en el campo, producto de la intervención, y que a su vez permite modificar y adecuar las nuevas circunstancias con nuevas acciones de tal manera que se genera un ciclo de acciones-retroalimentación-corrección-ajustes y nuevas acciones que a su vez generan nuevos conocimientos generándose así un aprendizaje (French, 1990)

Existen tres modelos básicos: El técnico, el práctico y el que podría llamarse práctico modificado o limitado (Grudy, 1982) Describiremos brevemente las tres.

Si el objetivo es ayudar a mejorar las eficiencias del sistema, buscando conseguir resultados establecidos previamente y el proceso es guiado por expertos que guían a los actores a que intervengan en el mismo es el modelo técnico.

El segundo modelo, el práctico es un proceso que permite indagar, escudriñar, buscar, y reflexionar de una manera continua y constante, poniendo en práctica los resultados obtenidos en las observaciones, realizar ajustes y regresando a ejecutar el proceso. Este modelo ayuda mucho a comprender la realidad (Elliot, 1994).

El proceso básicamente consiste en identificar el tema a investigar, problemas a resolver o identificar necesidades, se realiza un diagnóstico, se define finalmente el problema, se recopilan datos e información en el campo observado, se genera información, se reflexiona, se analiza e interpreta la información obtenida, se discuten los resultados obtenidos y se proponen conclusiones evaluando finalmente para repetir el proceso.

El último modelo al tomar en cuenta las restricciones de tipo institucional, normativo, etc., lo que realiza es una mayor profundización teórica con el propósito de realizar una reflexión más profunda que permita acotar las limitantes existentes.

Agente.- Al auxiliar a los clientes a generar datos e información útiles y por tanto crear situaciones propicias para que los clientes puedan tomar de una manera más ágil y expedita decisiones más efectivas, desarrollar competencias y condiciones para alcanzar los propuestos, es por ello que se puede decir que el agente puede alcanzar objetivos los objetivos propuestos y en realidad se vuelve un impulsor a los aprendizajes y transformaciones que contribuye a desarrollar y mejorar procesos más eficientes que permiten a las organizaciones a actuar de una manera más proactiva su adaptación al medio ambiente cambiante (Argyris C. , 1970).

Coaching.- Villa & Caperán (2010), citan como una posible definición: "...aquél proceso de acompañamiento individualizado (coach), en el que el pupilo (coach), libera su talento a través de la detección de su puntos fuertes y sus oportunidades de mejora, colaboración y seguimiento de un plan de acción concreto" (Villa, 2010, pág. 19) . Se puede decir entonces que es un proceso individualizado de acompañamiento en donde el coach o tutor guía, orienta y apoya a las personas apoyadas a descubrir sus fortalezas y debilidades y motivarlas y guiarlas a la búsqueda de competencias que le permitirán afrontar los retos del trabajo cotidiano

Blanchard observó el funcionamiento y comportamiento de los atletas y equipos deportivos y descubrió que los deportistas necesitan desarrollar y fomentar competencias importantes como son el manejo del estrés, de las emociones, reforzar la orientación al logro de objetivos, liderazgo, trabajar en la autoestima así como reforzar conocimientos, habilidades y valores que les permitan conseguir los resultados esperados. (Blanchard, 2007).

Caso, Metodología y resultados

Se realizó un proyecto de investigación cualitativa, mediante el estudio de caso y método práctico de investigación-acción. Se observaron y configuraron cuatro equipos de tres integrantes considerados claves (tanto en la parte administrativa, como comercial y técnico) en la operación de una organización comercial mexicana.

El proyecto consistió de una etapa, iniciado en el segundo semestre (junio) del año 2017 y está concluyendo, se presentan los avances y resultados obtenidos hasta el momento.

Se constituyeron y llevaron protocolos, se llevaron a cabo reuniones de trabajo, entrevistas, diálogos integrales, grabaciones de audio, para recolectar la información necesaria para la realización del proyecto.

Se generó una matriz con la comparación de las observaciones e informaciones recabadas, estableciendo categorías, así como listas de verificación. Se presenta un cuadro en el apartado siguiente que presenta las principales observaciones realizadas.

Se integraron tres equipos con cuatro integrantes con personal considerado clave en la actuación de la Organización.

Se realizaron varias reuniones, en la primera se fijó el programa-agenda y se definieron los principales problemas a resolver, se analizaron la causa y efectos y se determinaron las acciones y actividades a realizar y que serían las más más oportunas a trabajar.

La periodicidad de las reuniones fueron inicialmente en forma quincenal y posteriormente en función a los avances su periodicidad fue mensual.

Las evaluaciones fueron trimestrales para realizar los ajustes pertinentes.

En las reuniones se organizaron y desarrollaron las temáticas establecidas y fueron de diversa índole tales como la toma de decisiones, procesos, trabajo en equipo, comunicación etc., de acuerdo a las necesidades del proyecto en cada equipo de trabajo.

Resultados

Presentamos a continuación las principales problemáticas detectadas y observadas y que fueron tratadas en la intervención. Así como los cuadros que resumen las principales observaciones y resultados hallados

Problemas y su agrupamiento

| PROCESO | ESTRUCTURA | ESTRATEGIA | CULTURA | CLIMA |
|--|--|------------|---------|-------|
| 14 | 7 | 4 | 7 | 9 |
| 34% | 17% | 10% | 17% | 22% |
| 83% | El factor humano interviene directamente | | | |
| 17% | Infraestructura y otros | | | |
| Construcción propia .- Observación y conclusiones de 4 equipos de personal clave organización comercial en 41 problemas detectados | | | | |

| Tipo de problema | Frecuencia observada | % |
|--|----------------------|-----|
| Organización | 8 | 11% |
| Liderazgo | 4 | 5% |
| Rigidez e inflexibilidad | 16 | 21% |
| Comunicación | 20 | 26% |
| Trabajo en equipo y Cultura organizacional | 21 | 28% |
| Formación | 7 | 9% |
| Construcción propia .- Observación y conclusiones de 4 equipos de personal clave organización comercial en 41 problemas detectados | | |

Como se podrá observar destacan el factor humano es impactado por las decisiones establecidas por los problemas de comunicación, la carencia de verdaderos equipos de trabajo, y la rigidez e inflexibilidad que afectan a los procesos y al clima organizacional.

| ¿Qué cambió en la empresa con el proyecto? | Mucho | Bastante |
|--|--------------|-----------------|
| Mejora en la comunicación interna | 58% | 33% |
| Reestructura de procesos y responsabilidades | 100% | |
| Se realizó una reestructuración del departamento de personal | 100% | |
| Se realizó un proyecto relacionado con la reestructura de procesos y canales de comunicación | 100% | |
| Se estableció una oficina para la atención a los clientes | 25% | 58% |
| Se redujo la impuntualidad y asistencia | 100% | |
| Disminución de cargas de estrés | 42% | 58% |
| Innovación (nuevos procesos) | 67% | 33% |
| Rentabilidad y/o productividad | 42% | 25% |
| Construcción propia, basada en las opiniones los trece ejecutivos y la percepción al finalizar intervención | | |

Trabajo en equipo, cultura organizacional.- Al no contar con una adecuada cultura organizacional y desconocer realmente lo que significa trabajar en equipo sino realmente realizar las actividades mediante grupos de trabajo, aunado a liderazgos deficientes (inadecuada comunicación y supervisión entre otros), se va generando falta de interés, mala atención al personal que se transmite a la atención al cliente o proveedores por ejemplo.

Por otra parte la generación de conflictos y tensiones se hacen presentes, la deficiente comunicación entre los departamentos, la falta de concientización de las problemáticas de otras áreas, el ausentismo, la impuntualidad y por tanto la baja productividad estaba latente al inicio de la intervención.

Por último la ausencia y/o deficiencia en los procesos, en algunos casos no bien definidos o duplicados también influyeron en lo anteriormente descrito.

Como consecuencia de la intervención se logró integrar verdaderos trabajos en equipos con un enfoque cooperativo y colaborativo de alto desempeño, mejorando notablemente la comunicación interna, cobrando conciencia de la problemática interdepartamental, que permitió reestructurar un departamento e iniciando la revisión de otros en la empresa, se aclararon las responsabilidades y se establecieron y concientizaron los compromisos, tanto en los procesos internos (por ejemplo se redefinió el proceso de entrega-recepción de mercancía, o se simplificaron, modificaron o

eliminaron procesos identificados), como en la atención al cliente y proveedores, sistematizando la información necesaria requerida y generándose de una manera ágil y oportuna, esto aunado a los abatimientos en los indicadores de puntualidad y asistencia permitió un relajamiento en las tensiones y mejorando el clima organizacional.

Se observó también un nuevo tratamiento y planteamiento en la resolución de los retos (problemas y conflictos)

Actualmente como consecuencia de lo anterior se están trabajando en un proyecto de transformación que incluye sub-proyectos de comunicación organizacional, reforzamiento en la integración de equipos de trabajo cooperativos y colaborativos, psicología organizacional, coaching que mejore los liderazgos, así como continuar revisando y trabajando en lograr mejorar aún más los procesos de los departamentos o áreas de cuentas por cobrar, por pagar, personal e inventario

Conclusiones

Ahora bien, ¿cuál es la correspondencia entre los temas de transformación o cambio, innovación, estrés y consultoría?

Hemos comentado como los impulsores o palancas permiten a las Organizaciones superar las barreras y resistencias que impiden a las mismas poder innovar o realizar las acciones pertinentes que logren transformaciones en la Organización, la metodología propuesta ha demostrado como una organización mexicana puede transformarse y ayudarla a crecer y evolucionar para poder adaptarse y permitir hacerlas más competitivas.

Si bien entendemos que el estrés y sus causas e impulsores son fruto de las formas de “ver” y percibir de las personas, así como las competencias y cultura individual preexistente, y que contribuyen a generar tensiones personales que aumentan con los embates del entorno externo (prejuicios personales, tensiones familiares y/o laborales, etc), generando conflictos y obstáculos que merman y afectan tanto a la productividad tanto de las personas como a la propia Organización afectando entre otras cosas a la rentabilidad de las mismas y por ende a su propia sustentabilidad.

Las presiones que el mercado, la competencia, la normatividad, los cambios generacionales, el desconocimiento de los cuadros directivos de nuevas herramientas para lograr esas adaptaciones, por si fuera poco las deficiencias en los liderazgos acordes al siglo actual, que involucran nuevas formas de delegar, supervisar, organizarse para lograr los propósitos de la entidad y permitir generar un aprendizaje tanto en lo individual como en el colectivo para de una manera inteligente alinear las

actividades de las personas, verdaderos equipos de trabajo a los propósitos y objetivos estratégicos de la Organización.

Si agregamos a lo anterior el estrés (malo) resta salud a las personas, contribuyendo al deterioro porque no decirlo a la “salud organizacional” multiplicando la insatisfacción y multiplicación de conflictos en la Organización y reiteramos trae como consecuencia la dificultad de aprender a aprender a adaptarse y generar un ambiente y clima adecuados para dar actividades y procesos innovadores entre otros.

La consultoría y el modelo propuesto adaptados a nuestra realidad, incorporando elementos a nuestra cultura están siendo constantemente enriquecida con estos proyectos y podemos decir que los resultados y sus impactos están a la vista.

La cultura muy arraigada de trabajar en forma individual, la percepción de que al cometer un error es un claro síntoma de incompetencia de la persona que lo realiza y es mal percibido y evaluado y no la oportunidad de aprender a aprender para evitar repetir los errores en que se han incurrido es un generador de conflictos, tensiones, y bloqueos en las personas y evita el impulsar el efecto sinérgico de trabajar en equipos donde la colaboración, la participación, la solidaridad, la responsabilidad, y el compartir y ayudar a los demás dificulta los proceso en la toma de decisiones (Salazar,2011)

En la organización intervenida se ha podido concientizar, reflexionar, discutir y asimilar estos conceptos que le ha permitido realizar los ajustes necesarios bajo un nuevo enfoque, liderazgo y formas de trabajo, desarrollando nuevas competencias y capacidades que antes no tenían.

El reto es continuar, pero sobre todo mantenerse en ese nuevo estado de mejora conseguido para poder lograr un mayor crecimiento tanto personal como organizacional.

Referencias:

- Argyris, C. (1970). *Intervention, Theory and Method*. USA: Adison Wesley.
- Argyris, C. (1993). *Cómo vencer las barreras organizativas*. Madrid: Madrid: Díaz de Santos.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al máximo*. Barcelona: Granica.
- Casado, J. &. (2004). *Desaprendizaje Organizativo*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- Davenport, T. (1993). *Process Innovation*. *Harvard Business School Press*, 165-178.
- Elliot, J. (1994). *La investigación-acción en educación*. Madrid: Ediciones Morata.
- Fidalgo, V. (2011). *El estrés laboral*. Barcelona: De Vecchi ediciones S.A.

- French, W. &. (1990). *Organization Development Behavioral Science intervention for organization improvement*. Englewood, Calif: Prentice Hall.
- Grudy, S. (1982). *Three models of action research*. Victoria: Deaki University y Modelos para cambios en la Organización, México Biblioteca de Harvard de Administración de Empresas. Publicaciones ejecutivas.
- Hamel, G. (2000). *Liderando la revolución*. Bogota: Norma.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation*. New York: Harper Bussiness.
- INEGI. (s.f.). *INEGI*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de inegi.org.mx
- Kauffman, S. (2001). *El desarrollo de las micro, pequeñas y mediana empresas: un reto para la economía mexicana*. Recuperado el 20 de noviembre de 2017, de www.uv.mx/iesca/revista2001-1/empresas.htm
- Kubr, e. a. (2000). *La Consultoria de empresas. Guía de la profesión*. México: Limusa SA de CV.
- Lam, A. (2005). *The Oxford Handbook of Innovation. Cap 5 "Organizational Innovation"*. Oxford: Oxford University Press.
- Oslo, M. d. (2005). *Manual de Oslo publicación de la OCDE y Eurostat*. España: Tragsa 3a Edicion.
- Pardo, d. V. (2003). *La dirección participativa como elemento dinamizador en los cambios organizativos*. Valencia: Pardo, d. V. (2003). "La dirección participativa como elemento dinamizador en los cambios organizativos". Tesis Doctoral. .
- Probst, G. &. (1995). *La pratique de l'Enterprise apprenante*. Paris: Les éditions d'organisation. .
- Quiroga, O. (1 de octubre de 2011). *emprededor XXI*. Recuperado el 28 de noviembre de 2017, de www.emprededorxxi.cop/html/redememprededores/entidades_home.asp
- Real Academia Española. (1 de Agosto de 2018). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/>
- Real Academia Española de la Lengua. (20 de noviembre de 2017). *Real Academia Española de la Lengua*. Recuperado el 20 de noviembre de 2017, de <http://dle.rae.es/?id=Lgx0cfV>
- Real Academia, E. (1 de agosto de 2018). *Real Academia Española (RAE)*. Obtenido de <http://dle.rae.es/>
- Salazar C, J. (2011). *Le changement dans les hôpitaux mexicains: proposition d'un modele integral d'intervention. A partir du cas de l'Hospital de la Amistad, dans l'Etat de Yucatán*. Bidart: Universite de Pau et des Pays l'Adour. Tesis Doctoral.
- Salazar, C. J. (2011). *Propuesta de un modelo de intervención para contribuir en la gestión del cambio, en hospitales en el estado de yucatán, méxico*. Oñati: Universidad de Mondragón, Tesis Doctoral.
- Salud, O. M. (2004). *La organización del trabajo y el estrés*. Ginebra, Suiza: OMS, Organización Mundial de la Salud.

Senge, P. (1992). *Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires: Granica .

Senge, P. (2006). *La Quintad disciplina en la practica*. . Buenos Aires: Granica. .

Seyle, H. (1976). *The stress of Life*. New York, USA: Mc Graw Hill.

Tundidor, D. A. (2017). *Como innovar en las pymes*. México: Alfaomega.

Villa, C. J. (2010). *Manual de Coaching. Guía práctica*. Barcelona: Profit Editorial.