

Cambio organizacional en equipos de trabajo: estrategia ganar-ganar desde lo empresarial

Ariza, Diana*

Peñaloza, Enrique**

Resumen

El presente estudio, tiene como finalidad explicar el proceso de cambio organizacional como soporte de los equipos de trabajo: una estrategia ganar-ganar enfocada hacia el desarrollo empresarial, con el propósito de establecer una dirección vanguardista en el mundo empresarial para crear espacios de transformación. No obstante, se convierte en una tarea con implicaciones relevantes que pudieran establecer premisas que no contribuyan al cumplimiento, teniendo en cuenta la implicación de recursos, estrategias, y otros factores que afectan directamente a las organizaciones. En este sentido, el proceso de cambio empieza y se acaba en las empresas, sirviendo como un medio en sí mismo, involucrando no sólo la organización, sino su personal de apoyo. En este sentido, se pretende generar desarrollo, competitividad y ajustar procesos a la

* Trabajadora Social. Magister en Gerencia de Recursos Humanos. Doctorante en Ciencias Gerenciales. Profesional administrativo en el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA Regional Guajira. Investigadora activa. darizaq@misena.edu.co

** Contador Público. Magister en Gestión de Empresas y Liderazgo. Doctorante en Ciencias Gerenciales. Docente Universidad de La Guajira. Investigador activo. eltoype@hotmail.com

medida de las realidades gerenciales. Teóricamente la investigación está soportada bajo la doctrina de los autores Chiavenato (2009), Robbins (2004), Hayes (2003), Katzenbach (2004), Cleghorn (2005), entre otros; bajo el tipo de investigación bibliográfica, con un análisis documental, y la utilización de la metodología cualitativa. Finalmente, se evidencia el cambio organizacional y los equipos de trabajo como una coyuntura de desarrollo, cuyo éxito o fracaso depende de lo que sus empleados hacen o dejan de hacer, el cual abarca la modificación del comportamiento de individuos y grupos e involucra a toda la organización exigiendo ciertos pasos como el reconocimiento del problema, la identificación de sus causas, búsqueda de estrategias para llegar finalmente a la evaluación de éste.

Palabras clave: cambio, equipo de trabajo, competitividad, ganar-ganar, desarrollo.

Organizational Change in Work Teams: A Win-Win Strategy from the Entrepreneurial Viewpoint

Abstract

The purpose of this study is to explain the process of organizational change as a support for work teams: a win-win strategy focused on entrepreneurial development, with the objective of establishing a vanguardist direction in the entrepreneurial world to create spaces for transformation. Nevertheless, it becomes a task with relevant implications that could establish premises that do not contribute to compliance, keeping in mind the implication of resources, strategies and other factors that directly affect organizations. In this sense, the process of change begins and ends in businesses, serving as a medium in itself, involving not only the organization, but also its support personnel. It intends to generate development, competitiveness and adjust processes to the measure of managerial realities. Theoretically, the research is supported by doctrine from authors such as Chiavenato (2009), Robbins (2004), Hayes (2003), Katzenbach (2004), Cleghorn (2005), among others. Research was of the bibliographic type with documentary analysis, utilizing the qualitative method. Final results

included the recognition of managerial administration based on opportunities for improvement that contribute to permanence with quality in businesses. Finally, organizational change and work teams are shown as a development situation whose success or failure depends on what the employees do or do not do, which includes the modification of individual and group behavior and involves the entire organization, demanding certain steps, such as recognizing the problem, identifying its causes and searching for strategies to finally arrive at its evaluation.

Keywords: change, work team, competitiveness, win-win, development.

Introducción

Es importante considerar los procesos de cambio como una oportunidad de crecimiento organizacional; las empresas y todo ser humano están llamados a la movilidad, transformación como proceso natural e inherente, considerando que los individuos tienen capacidades intelectuales, que permiten brindar un valor agregado a todos los procesos a veces irremplazables por la tecnología, o por cualquier otra tendencia vanguardista.

Esta investigación permite evidenciar la complejidad y diversidad del cambio organizacional como soporte de los equipos de trabajo resaltando la necesidad de establecer orientaciones a la mejora continua de las organizaciones, para su avance y permanencia en el tiempo, así mismo demuestra la importancia de la aplicación del mismo, proyectando desarrollo tanto individual como empresarial donde ambas partes se convierten en una sociedad, trabajando para mejorar cada una desde su perspectiva, objetivos, metas unificadas, valederas en un solo sentido donde confluye la negociación como fuente de participación.

En este sentido, el cambio organizacional en alianza con los equipos de trabajo se presenta como una alternativa para generar nuevos espacios de innovación, transformación y trabajo en equipo de tal forma que contribuyan con el fortalecimiento de las empresas en virtud de sus objetivos, metas, visión y misión, bajo premisas de concertación y diálogo que se representen finalmente en un impacto positivo orientado a satisfacer los intereses de las partes involucradas.

De acuerdo con Chiavenato (2009) se referencia a las organizaciones como espacios vitales que le deben posibilitar al hombre su desarrollo; y para que este desarrollo se dé, debe ser una organización con necesidad de cambio. En consecuencia, se concibe al hombre organizacional como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, afectiva y social.

Paralelamente con lo anterior, las organizaciones deben convertirse en espacios de comunicación y reflexión, producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman; de esta manera, las empresas deben ser estructuradas y dinamizadas en función de las condiciones que posea y el capital humano, toda vez que se han convertido en el recurso más valioso de las empresas y como parte importante de los activos intangibles de la misma.

Cambio organizacional como estrategia de desarrollo gerencial

Según el postulado de Chiavenato (2009), se hace necesario citar el cambio organizacional tomando como referencia que cambiar es pasar de un estado a otro. Incluye la transición de una situación a otra. Implica transformación, alteración, interrupción y ruptura. Está por todas partes: organizaciones, ciudades, habilidades personales, productos, servicios, entre otros aspectos; incluso en nuestra vida diaria. Todo cambio significa encontrar nuevos caminos, enfoques. La transformación puede ser gradual o constante, pero también rápida e impactante, ello implica un cambio y por ende, algo diferente.

Acorde con lo anterior, se pudiera modificar el estado de equilibrio de la situación anterior y se sustituye por un estado provisional, incómodo y de tensión; sin embargo, las empresas necesitan modificar procesos de trabajo, renovar maquinaria, equipo, materias primas, mejorando las normas de calidad, así mismo, las personas deben adquirir nuevos conocimientos, desarrollando productos o servicios, perfeccionando las estrategias.

Considerando lo planteado anteriormente, las personas deben adquirir nuevos conocimientos y habilidades, donde toda la organización está sujeta a numerosos factores externos e internos que cambian incesantemente. Este ocupa un lugar importante en el estudio

sobre la viabilidad de la misma. Cuando se hace correctamente, la empresa se prepara para seguir siendo competitiva en un entorno cambiante e incierto y de manera constructiva garantiza nuevas condiciones estimulantes; sin embargo cuando se hace incorrectamente puede destruir a una empresa haciéndola inviable.

Por consiguiente, el cambio hace referencia a concebir la realidad de manera diferente y muchos de estos sólo suceden abrupta e involuntariamente; es así como algunas empresas los tratan como accidentes dado que no se contemplan dentro del proceso de planificación donde las metas son dos: primero, buscar mejorar la capacidad de la organización de adaptarse a las alteraciones del entorno y la segunda, consiste en modificar el comportamiento de los empleados.

Robbins (2004), señala que para que una organización viva, conviva y en última instancia sobreviva debe responder a los cambios del entorno. Las exigencias del contexto requieren que se oferten nuevos productos o servicios ajustados a las necesidades de los clientes y las políticas de cada país varían al mismo tiempo dando lugar en algunos casos a que éstas desaparezcan sino están alineadas a los requerimientos actuales, dando lugar a que otras ocupen sus espacios. Los esfuerzos por estimular las innovaciones, facultar a los empleados y formar grupos de trabajo son ejemplos de actividades de transformación dirigidas a responder a las novedades del entorno.

Así mismo, Robbins (2004), Chiavenato (2009) y Garzón (2005) refieren que existen coincidencias que señalan en el proceso de cambio tres etapas vitales que estructuran su alcance y que guardan relación e interdependencia, toda vez que funcionan como un sistema continuo que permite abordar de modo ordenado los diferentes factores a tener en cuenta durante su implementación y que responden a los siguientes planteamientos:

Etapas de descongelación

En este primer momento, se busca que las personas desarraiguen los hábitos, costumbres, comportamientos y prácticas nocivas que han viciado el proceso de gestión, con el propósito de modificarlos mediante el auto reconocimiento de las debilidades dando importancia a la necesidad de un mejoramiento a partir del cual las personas pueden aportar facilitando su aplicación. Significa entonces, que

las buenas ideas y prácticas son destruidas y desaprendidas para ser sustituidas por nuevas necesariamente aprendidas.

Etapas de aplicación del cambio

Se presenta cuando se descubren las debilidades vs las acciones de mejora, a partir de las cuales se adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos. Es la fase en la cual se aprenden nuevas ideas y las personas empiezan a trabajar pensando de otra manera. Finalmente la etapa de Recongelación, referida a la incorporación de una nueva pauta de comportamiento por medio de mecanismos de apoyo y de refuerzo para que se convierta en la nueva norma, significando así que aquello que fue aprendido deberá integrarse a las prácticas normales convirtiéndose en la nueva forma, a través de la cual las personas aprenderán para hacer su trabajo.

En tal sentido, se considera el proceso de cambio como un momento donde se involucran varios factores; inicialmente se trata de sensibilizar al personal de apoyo laboral frente a la importancia de adquirir nuevas posturas, maneras de hacer las cosas, procedimientos y acciones diferentes. Por su contenido de transformación genera un impacto que puede ser negativo o positivo dependiendo de la forma en la cual es aplicado.

Así mismo, la confianza juega un papel fundamental para el logro de los objetivos planteados, teniendo en cuenta cada una de las etapas antes mencionadas, las cuales requieren estrategias diferentes para finalmente estabilizar nuevos modelos de administración.

Equipos de trabajo: una estrategia para el éxito en los procesos de cambio

Hayes (2003), hace referencia al concepto de equipo de trabajo y expresa que éste ha cobrado importancia desde que Joseph Juran, el conocido gurú de la calidad, planteó el enfoque de equipos para la solución de problemas. Muchas organizaciones utilizan equipos de proyectos formados por gerentes y trabajadores profesionales que trabajan juntos durante un período definido, el cual se puede extender. La gran mayoría los utiliza con un funcionamiento en forma paralela a la estructura organizacional convencional. La mayoría dispone de

ellos en forma permanente de trabajo con unidades autosuficientes frente a los responsables de ciertos productos o servicios.

No obstante, la interacción entre los equipos de trabajo implica relaciones y conexiones humanas, en las cuales el todo emerge como algo mayor que la suma de sus partes, un producto difícil de obtener, pero que su principal fundamento se basa en su carácter colectivo, el cual provoca un efecto sinérgico, basándose en relaciones afectivas, emocionales y en conexiones personales entre los miembros. Estos implican diversidad, unidad, apertura, aceptación, honestidad, empatía, críticas, acuerdos y concertación.

Es pertinente señalar que los equipos de trabajo no necesitan reaccionar ni presionar a sus miembros y no requieren su lealtad caracterizándose por su clara cohesión, el espíritu colectivo concentrado en las tareas, es la capacidad de actuar en conjunto, lo que los hace poderosos siendo las organizaciones democráticas el mejor entorno para que florezcan. En este sentido se podrán obtener mejores resultados en los procesos de mejora continua dependiendo del rol que estos cumplan.

En virtud de ello, la importancia de la estrategia radica en que estos se comprometen en el proceso de cambio para consolidarlo y alcanzar las metas propuestas, trabajando bajo la motivación y la capacidad que posea la persona para ejercer en el puesto de trabajo, así como en el liderazgo masivo. Los estudios indican que los integrantes de los equipos donde existe la cohesión presentan una mayor satisfacción, menor ausentismo y menos fricciones, aunque cuando existe gran diversidad es posible que esta cohesión se de en menor grado. No obstante, esto no determina el fracaso de un equipo de trabajo, por lo contrario hace más interesante su participación y respuesta ante cualquier situación.

Teniendo en cuenta los postulados de Katzenbach *et al.* (2004), se interpreta que la particularidad de un equipo es el compromiso común y sin él, los grupos sólo actúan como individuos, por supuesto en sentido contrario la existencia de éste los convierte en potentes unidades de actuación colectiva, lo cual permite desarrollar un sentido de dirección para consolidar un propósito con sentido de equipo y empoderamiento de la situación que los conlleva a la unidad.

Estrategia ganar ganar: el sentido humanista del cambio organizacional

Al respecto Cleghorn (2005), señala que si se desea promover un proceso de cambio se deben intervenir todos los componentes de la organización, los cuales deben ser aceptados masivamente de una forma voluntaria, pues en esta misma medida se determina la disposición y apoyo en las diferentes etapas bajo la condición imprescindible del ganar ganar, donde todos deben verse beneficiados en alguna medida por el impacto generado del proyecto.

Así pues, toda gestión de cambio en el marco de su planificación debe contemplar de manera preponderante el beneficio que éste generará en las personas que hacen parte de la organización, toda vez que son el eje central para la aplicación del mismo y de ellos depende en gran medida el alcance de los resultados que se esperan obtener. Es así, como desde el primer momento de verdad (socialización del proyecto) se debe colocar en consideración brindando la oportunidad de participación activa la iniciativa a desarrollar, lo cual generará un vínculo, una apropiación y la identificación con los objetivos del mismo.

La estrategia ganar ganar, se convierte en un verdadero aliado de los gerentes actuales, dado que permite otorgarle al colaborador la importancia que ellos quieren obtener y que de acuerdo con los nuevos enfoques corresponden al activo más valioso sin el cual no es posible la gestión organizacional. Así mismo, el hecho de tener en cuenta a las personas desde el punto de partida de la construcción del proyecto, da un sentido de inclusión y visión humanista que demuestra la buena fe y el propósito de crecer en conjunto tanto la empresa como sus aliados internos, sin dejar de lado, claro está, que el objetivo final es consolidar la organización con alta competitividad en el mundo globalizado.

Sin embargo, a pesar que las empresas siempre tendrán claro que su función en el mercado corresponde a la oferta de productos o servicios, la estrategia del ganar ganar donde los objetivos empresariales y el de los colaboradores se conjugan hacia un fin común se convierten en una gestión inteligente que otorga valor agregado a su funcionamiento, proporcionando además otros resultados indirectos

como el fortalecimiento del clima laboral, el desarrollo personal y la práctica de los valores organizacionales.

Haciendo referencia a este último aspecto, las empresas apropiaran sus códigos de conducta, de igual forma que permiten dar un enfoque integral en la toma de decisiones, toda vez que se constituye en parte de su imagen corporativa y guía la conducta de actuación interna. En tal sentido, debe existir una correlación entre los valores de ambas partes, pues, en esta misma medida se determinarán las actuaciones y relaciones laborales. Es así, como los valores y principios aportan a la construcción de una organización más humana y equitativa. Pero vale la pena preguntarse ¿qué papel juegan éstos para que exista un sentido de ganar ganar en el proceso de cambio?

Pues bien, valores y principios, actuaciones equitativas e inclusión, orientan a una empresa con una tendencia humanista generando bienestar y un sentimiento de agrado que le permite a las personas dar lo mejor de sí en la función desempeñada; naturalmente, la empresa no se convertirá en un ámbito celestial, pero sí contribuye en gran medida a la satisfacción laboral y a la vez propicia un espacio de reconciliación entre la vida laboral y profesional, por su puesto con el ganar ganar generado del proceso de cambio.

Desarrollo organizacional como esencia del cambio planificado

Garzón (2005), expresa que el desarrollo organizacional debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planificados, a partir de diagnósticos realistas de la situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que conlleven a optimizar la relación entre personas y grupos para el perfeccionamiento y la renovación, a partir de una planificación previa, la cual desempeña una función relevante y garantiza el éxito del proceso de cambio.

En correspondencia, para abordar un proceso enmarcado en la estrategia de desarrollo organizacional se debe considerar el aspecto cultural como proceso continuo de aprendizaje enmarcando al hombre como el centro de mejora de una organización, la cual coadyuva a alcanzar la competitividad como estrategia que resulta de combinar el espíritu empresarial con la capacidad de aprender continuamente,

que sumado a la estrategia organizacional, define los rumbos de la organización en relación con el devenir del entorno implicando necesariamente modificaciones en la estructura, cultura y objetivos.

Se infiere entonces, que el desarrollo organizacional se contempla como una respuesta a los procesos de cambio, toda vez que involucra valores, costumbres, creencias, tendencias y actitudes que requieren ser renovadas acorde con las exigencias del contexto global, de tal forma que se pueda estructurar un esquema que contribuya a la aprehensión y flexibilidad de adaptación a los nuevos esquemas, tecnologías y desafíos, dado que estos aspectos se pueden convertir en fuerzas que rechazan los procesos de cambio; en tal sentido, es preponderante actuar en primera instancia directamente con las habilidades, expectativas, percepciones y comportamientos de las personas que hacen parte de la organización.

Así pues, el desarrollo organizacional aunado al proceso de cambio corresponde a una actitud y aptitud, ambos como instrumentos de adaptación y en general impulsados por una crisis de misión y estrategia de las organizaciones, así como por la necesidad de adaptarse, más que por cualquier intención de cambio de la organización interna propiamente dicha que lidere de manera voluntaria el gerente de la empresa.

Conjuntamente, se asoma nuevamente la importancia que las personas adquieran y desarrollen constantemente conocimientos y habilidades, pues, las organizaciones están sujetas a numerosos factores externos e internos que cambian incesantemente, preparándola para seguir siendo competitiva en un entorno incierto y de manera constructiva garantiza nuevas condiciones estimulantes. En tal sentido, para que una organización sobreviva debe responder a los cambios del entorno, facultar a los empleados y formar grupos de trabajo.

Consideraciones finales

Las organizaciones requieren mejorar cada día procesos de trabajo, modificando conductas que faciliten la mejora continua para el alcance de una excelente calidad en los productos o servicios ofertados, así como el uso de herramientas de comunicación e información que permiten estar a la vanguardia de las exigencias del contexto actual.

Aunque los procesos de cambio se vean establecidos desde diferentes agentes obstaculizadores como los hábitos, intereses económicos, así como los factores psicológicos, lógicos y sociológicos, a través de los cuales se representa el temor a lo desconocido, a modificar conductas rutinarias, a la búsqueda de nuevos enfoques y asumir retos frente a otros con iguales competencias, existe una tendencia frente a la necesidad de fortalecer la adaptabilidad a los nuevos procesos, partiendo de la fuente individual a su vida laboral.

No obstante, los equipos de trabajo funcionan como estrategias para superar los conflictos y dificultades presentadas en relación a su capacidad de innovación y creatividad desde donde deben cumplir con características emprendedoras y de liderazgo, ambas partes se interrelacionan entre sí para consolidar un objetivo final. Por ello, se observa una significativa inclinación hacia el reconocimiento de estos equipos, con el fin de facilitar los procesos, así como el desempeño de los deberes correspondientes con las exigencias institucionales que les permita generar nuevas ideas y conocimiento relacionados a partir de la investigación.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2013). **Social media y recursos humanos**, primera edición. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento organizacional**, segunda edición. Mc Graw Hill. México.
- Cleghorn, L. (2005). **Gestión ética para una organización competitiva**, Primera edición. Editorial San Pablo. Bogotá, Colombia.
- Garzón, M. (2005). **Desarrollo organizacional y cambio planeado**. Primera edición. Centro editorial Universidad del Rosario. Colombia.
- Hayes, N. (2003). **Dirección de equipos de trabajo**. Primera edición. Editorial Paraninfo S.A. España.
- Hellriegel slocum (2009). **Comportamiento organizacional**. 12ª edición. Cengage learning editores. México.
- Katzenbach, J., Smith, D., Wolff, S., Levy, P., Edmondson, A. (2004). **Equipos que triunfan**. Primera edición. Editorial Deuston, Boston.
- Robbins S. (2004). **Comportamiento Organizacional**, Décima edición. Editorial Pearson. México.