

Modelo de Gestión del Cambio Planeado para la Función Supervisoria. Caso: Empresa de Consumo Masivo

Marisela Giraldo¹

¹Ing. Marisela Giraldo. ¹ Ing. Industrial. Coordinadora Grupo de Investigación Gerencia y Negocios. Dpto. de Gerencia, Escuela de Ingeniería Industrial, Universidad de Carabobo, Venezuela.
marisela_giraldo@yahoo.com/mgiraldo@uc.edu.ve

Palabras clave: Cambio, Eficaz, Liderazgo, Modelo, Proceso

1. Introducción

El presente trabajo se refiere a la propuesta de un modelo de gestión del cambio planeado para el nivel supervisorio en una Empresa de Consumo Masivo, que le permita a la organización abordar procesos de cambios y transformaciones de una manera eficaz, contribuyendo de esta forma a la adaptación de la organización a las exigencias actuales del entorno y al logro de sus objetivos orientados a la calidad, productividad y excelencia (Collerette y Delisle, 2001).

Para ello se analizan una serie de modelos de cambio presentados por expertos en la materia de transformaciones organizacionales, se determinan las actividades que formarán parte del modelo, se conceptualiza el mismo representando gráficamente su filosofía, se definen las teorías que sustentan el modelo que permitirán el logro de los objetivos propuestos. Todas las organizaciones cambian, pero el reto planteado es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que maximice la eficacia de la gestión, exigiendo así que las compañías se transformen con frecuencia, rapidez y eficacia. La imperante necesidad y la velocidad para lograrlo hacen necesario que las organizaciones posean las herramientas necesarias para estar al día en el mundo empresarial, (Andersen, 1998).

2. Objetivo

Proponer un modelo de gestión del cambio planeado para el nivel supervisorio en una Empresa de Consumo Masivo.

3. Metodología

El tipo de investigación del siguiente trabajo es de campo (Hernández y otros, 2006), ya que de acuerdo con el problema planteado está referido a los cambios a los que se está enfrentado la empresa y a la falta de una herramienta que ayude a orientar a los supervisores a llevar estos procesos, en función de sus objetivos. Se aplicará un diseño descriptivo, en la medida que se estudien las variables asociadas a los diferentes tipos de cambios y estas sean bases fundamentales para la formulación del modelo.

3.1. Población

En la presente investigación las unidades de análisis objeto de observación y estudio, fue la totalidad de los supervisores de línea de las cuatro (4) Plantas: Margarina, Mayonesa, Tomate y Fraccionamiento de la empresa. Todos formaron parte de la población de estudio para la investigación planteada.

Cabe destacar, que la población de estudio estuvo conformada por veintiocho (28) supervisores de línea, que se encuentran distribuidos de la siguiente manera: trece (13) en la Planta de Margarina, ocho (8) en Mayonesa, cuatro (4) en Tomate y tres (3) en Fraccionamiento, todos ellos conforman la gerencia de línea de la empresa de consumo masivo.

El universo de estudio, constituye una población de tipo finita, en la medida que está constituida por un número determinado de elementos.

3.2. Muestra

El universo de estudio estuvo integrado por veintiocho (28) supervisores de las cuatro (4) Plantas de empresa MAVESA - Alimentos. Dada las características de la población pequeña y finita, se tomo como unidades de estudio a todos los supervisores, siendo la muestra igual a toda la población. Sin embargo, cuando se estudio la variable “Métodos de Trabajo”, uno de los aspectos a investigar fue el “Nivel de Formación de los Trabajadores Bases”, en donde se realizó un muestreo dependiendo del número de trabajadores que conforman la Planta.

Con respecto a Margarina la población de estudio fue de 186 trabajadores, para Mayonesa 113 y para Tomate 61. A todas las plantas se les realizó un muestreo aleatorio a fin de obtener una muestra estadística y representativa. Con respecto a la Planta de Fraccionamiento el número de trabajadores bases es de 9 operarios, por ser un número pequeño a esta Planta no se le realizó muestreo.

Para hallar el tamaño de la muestra de la población de cada Planta que se pretende estudiar, con características finitas, con Nivel de Confianza del 95 % y con un error del 5 % se aplicó el siguiente procedimiento:

Cálculo tipo para la Planta de Margarina:

$$n = \frac{4 * p * q * N}{E^2 (N - 1) + (4 * p * q)} \quad (01)$$

$$n = \frac{4 * 50 * 50 * 159}{5^2 * (159 - 1) + (4 * 50 * 50)} = 113,98$$

Redondeando la muestra total seria de 114 trabajadores base.

Una vez aplicada la fórmula a todas las Plantas las muestras fueron las siguientes: para la Planta de Margarina 114 trabajadores, Mayonesa 89 y Tomate 54. En consecuencia se logró determinar las muestras a estudiar en la variable “Métodos de trabajo” para cada Planta en estudio.

3.3. Procedimiento Metodológico

La investigación se desarrollo a través de tres fases:

- **Fase N° 1:** Se baso en la identificación de las variables determinantes en el desempeño de la función supervisora y se realizó mediante un proceso de inducción, donde se reconocieron y analizaron los procesos de las cuatro (4) Plantas productivas mediante observación directa y entrevistas no estructuradas, posteriormente se estableció que las variables a considerar eran: nivel de tecnología, estilos de liderazgo, complejidad de la tarea, nivel de formación, sistemas de gestión de la calidad, nivel de motivación y métodos de trabajo. Mediante un proceso de validación de las variables observadas realizado conjuntamente con la gerencia de recursos humanos, y los jefes de producción, se llegó a la conclusión que las variables determinantes a considerar en el desempeño de

la función supervisora eran: Nivel de Tecnología, Nivel de Formación, Estilos de Liderazgo, Tipo de motivación y Métodos de Trabajo. En la figura N° 1 se presenta la relación de función supervisora y las variables de estudio.

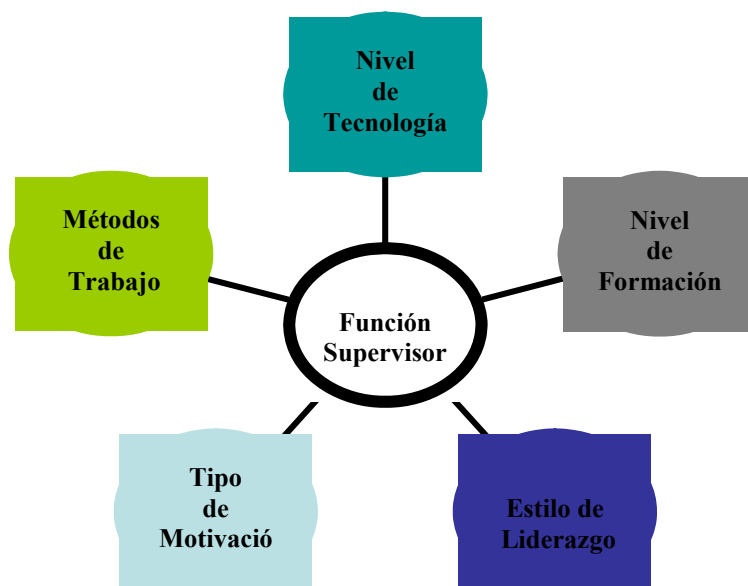


Figura N° 1. Funciones supervisoras Vs. Variables de Estudio

- **Fase N° 2:** Se elaboró un diagnóstico de la situación actual de la empresa en cada una de las Plantas y áreas productivas, considerando las variables determinantes en el desempeño de la función supervisora. Cada variable posee varios aspectos intrínsecos como se muestra a continuación:
 - **Nivel de tecnología:** Para cuantificar esta variable se determinaron los procesos que se llevan a cabo en el área y el tipo de tecnología que se maneja en cada proceso. Las herramientas utilizadas fueron: entrevistas dirigidas con los supervisores y observaciones directas de los procesos productivos.
 - **Nivel de formación:** Para determinar todos los aspectos relacionados con esta variable se realizó un levantamiento de la información requerida de los expedientes tanto, de los supervisores como de los trabajadores base (operarios), por cada área, en el departamento de Recursos Humanos.
 - **Estilos de liderazgo:** Para determinar los estilos de liderazgo de las diferentes áreas se utilizó una encuesta proporcionada por B.P. Consultores (2001), en la cual existen seis estilos de liderazgos que tienen su base en los estudios de Hay Group, constó de treinta y cinco preguntas donde cada estilo se representó con seis preguntas aproximadamente, que fueron respondidas mediante una escala de Likert que consistió en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios de los supervisores eligiendo uno de los cuatro valores de la escala (nunca, ocasionalmente, frecuentemente, siempre. Los valores asociados a las preguntas de cada estilo de liderazgo se sumaron y el mayor valor representó el estilo de liderazgo ejercido por el supervisor.
 - **Tipo de motivación:** Para determinar el tipo de motivación de los supervisores de las áreas productivas se utilizó un instrumento basado en la teoría de Frederick Herzberg, citado por Cepero y Castellero (2006). La encuesta constó de dieciocho conceptos,

motivadores y factores de higiene, luego se determinaron los conceptos que tuvieron mayor prioridad para los supervisores para así obtener el tipo de motivación.

- **Métodos de trabajo:** Para poder estudiar los métodos de trabajo se realizó por supervisor una entrevista dirigida a fin de determinar las actividades que realizan, la frecuencia, el como y el tipo de control. Una vez llevadas a cabo las entrevistas se procedió a una reunión con la Gerencia de Recursos Humanos y los jefes de producción para determinar como la variable se validaría; concluyendo que se realizaría de dos maneras, la primera mediante un instrumento validado por los jefes de producción, en donde se le asignó un nivel de importancia del 1 al 10 a las actividades de mayor impacto en el proceso productivo, que se realizan por turno, además estas actividades se definieron por el tipo de naturaleza (Administrativas, Operativas, y de Calidad). La segunda mediante la observación de un turno de trabajo por cada supervisor en donde se determinó el tiempo que abarcan aproximadamente las actividades validadas por los jefes de producción. Una vez realizada las observaciones se procedió a concluir sobre las situaciones encontradas.
- **Fase N° 3:** Se elaboró la propuesta donde se diseñó un modelo que surgió en respuesta de la recopilación y estudio de las fuentes secundarias y primarias que incluyen las variables estudiadas en el diagnóstico. Además se estudiaron las teorías, modelos y tipos de cambio, con el fin de encontrar similitudes entre los términos utilizados por los distintos autores.

4. Resultados del Diagnóstico

El nivel de tecnología esta directamente relacionada a la generación de procesos de aprendizaje y cambios que mejoren la productividad, por la capacidad de reflexión e indagación que se establece en las operaciones. Esta capacidad se ve disminuida por la existencia de un alto porcentaje del proceso productivo que es realizado en forma manual y se evidencia en las plantas de Margarina (42%), Mayonesa (46,1%) y Tomate (43%) y se ve incrementada por la existencia de un alto porcentaje realizado en forma automática que se evidencia en la Planta de Fraccionamiento.

El uso intensivo de mano de obra asociado al nivel tecnológico, crea mayor cantidad de actividades de monitoreo y control en detrimento de la eficacia de las actividades de mayor impacto en el proceso productivo. (Se evidencia en las Plantas de Margarina, Mayonesa y Tomate).

El desarrollo del potencial humano existente se ve disminuido por el alto porcentaje de tareas manuales y continuamente repetitivas y se evidencia en las Plantas de Margarina, Mayonesa y Tomate. Se ve incrementada por el alto porcentaje de tareas automatizadas y poco repetitivas y se evidencia en la Planta de Fraccionamiento.

En referencia a los niveles de formación de los supervisores de Margarina un 54% no cumple con los requisitos de la organización (Educación Media Diversificada y Técnico Superior Universitario) y un 46% posee Educación Superior (Ingeniero), esta brecha educacional crea potencialmente diferentes actuaciones ante un mismo escenario y en el marco del análisis sistémico, la identificación de variables, el racionamiento analítico y en general la búsqueda de soluciones a situaciones problemáticas, generan espacios para la pérdida de la eficacia y la eficiencia de la productividad. (Se evidencia en la planta de Mayonesa con un 51% y en la planta de Tomate con un 25%).

La tendencia motivacional esta directamente relacionada a la alineación del equipo de trabajo en el logro de metas u objetivos mediante la transmisión y comunicación eficaz de la misión, la visión, los valores y principios de la organización. La alineación se dificulta por el sesgo marcado hacia los factores de higiene y se evidencia en las Plantas de Margarina y Tomate, así mismo se facilitada por el sesgo marcado hacia los factores motivadores y se evidencia en las plantas de Mayonesa y Fraccionamiento.

Los estilos de liderazgo que no se encuentren orientados al logro conducen hacia un estilo de liderazgo poco colaborativo, ocasionando que las actividades que no están relacionadas directamente con el sistema productivo (tareas de gestión de la calidad, ambiente y seguridad) se realicen sin la debida importancia y significación no favoreciendo la conformación de equipos de trabajo que requieran y una visión y liderazgo compartido,(Bennis, y Burt, 2001). Esto se evidencia en todas las Plantas.

El nivel de formación de los trabajadores base, esta asociado al desempeño de la función supervisora, por la capacidad de delegación o facultamiento (Empowerment). Este desempeño se dificulta por el nivel de formación (inferior a los requisitos establecidos en la organización) evidenciado en los trabajadores de las Plantas de Mayonesa, Margarina y Tomate y se facilita por el nivel de formación presentado en la Planta de Fraccionamiento.

La existencia de distintos estilos de liderazgo en los supervisores y su adaptabilidad a la planta inciden directamente en el desempeño en las actividades realizadas por los trabajadores ya que los patrones de gestión generan diferentes relaciones persona-tarea-entorno. (Se evidencia en todas las Plantas).

El nivel de tecnología presentado en el área propicia la adaptación de roles directivos en los supervisores dado que los trabajadores son supervisados de manera continua y mas rigurosa en el cumplimiento de sus tareas, disminuyendo la disponibilidad de tiempo para la solución de problemas asociados a la productividad de la planta. (Se evidencia en las Plantas de Margarina, Mayonesa y Tomate).

El alto porcentaje de actividades de naturaleza operativa, refleja una tendencia de función supervisora de tipo operativa. Esto se evidencia en la Planta de Margarina en el área de higiene, la Planta de Tomate y la Planta de Fraccionamiento.

El alto porcentaje de actividades de naturaleza administrativas, refleja una tendencia de función supervisora de tipo administrativa. Esto se evidencia en la Planta de Margarina en el área de formulación, quesos y empaque y en la Planta de Mayonesa.

5. Formulación del Modelo de Cambio Planeado

La propuesta se fundamenta en la creación de un modelo que permite a las organizaciones abordar procesos de cambios y transformaciones de una manera eficaz.

El modelo es un concepto artificial, y una simplificación de la realidad que facilita la explicación y el aprendizaje.

Diseñar un modelo que tenga aplicabilidad a múltiples y variados procesos de cambios, requiere de un alto grado de abstracción y simultáneamente una practicidad asociada a niveles concretos de acción. La utilización del modelo mismo permite una familiarización con el proceso de cambio a fin de comprender la dinámica interna y externa de los objetivos de intervención. Del análisis de los modelos presentados por los diversos autores, se evidencia que el proceso de cambio requiere de una serie de pasos o actividades que se encadenan o enlazan para guiar una iniciativa de cambio hasta su éxito. En la figura N° 2 se describe el

diagrama utilizado para la visualización de las diferentes y múltiples actividades que aportaron los trabajos de investigación analizados.

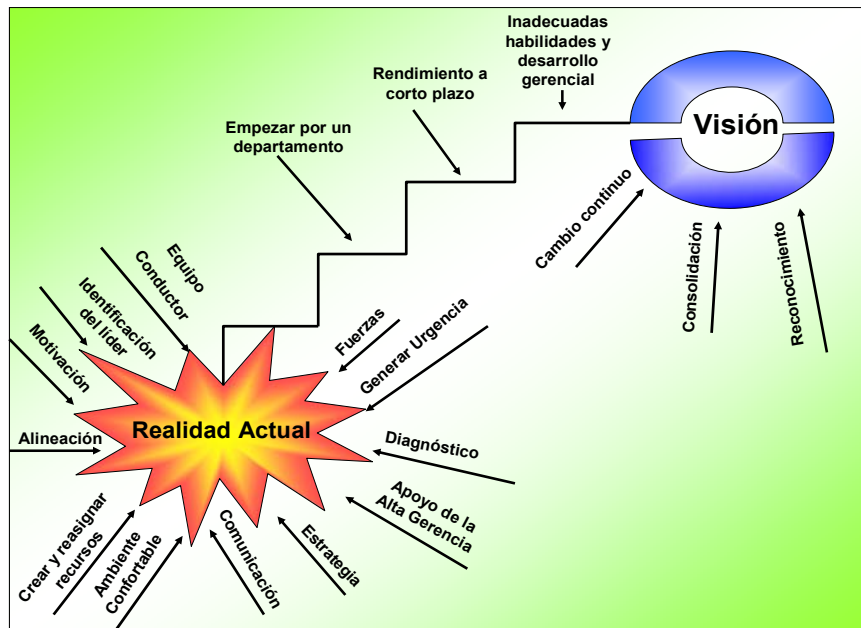


Figura N° 2. Descripción actividades aportadas por los trabajos de investigación analizados

El modelo propuesto se fundamenta en un enfoque sistémico, en el cual se agrupan actividades que conforman variables y se denominan procesos. La modificación de cualquier variable o proceso produce cambios en todos los procesos, estableciendo relaciones de influencia y causalidad.

El modelo establece que el proceso de cambio se produce cuando se generan y desarrollan en forma simultánea cuatro procesos individuales e interdependientes que en su conjunto refuerzan el éxito de las iniciativas de cambio.

Los procesos que integran el modelo son: Liderazgo, Aprendizaje, Motivacional y Consultoría. La eficacia del cambio adquiere su máximo potencial en el área de convergencia de los procesos que lo conforman (Ver figura N° 3). Cada proceso tiene sus propios insumos, resultados y estrategias y un conjunto de competencias que le son particulares para el logro del **cambio eficaz**.

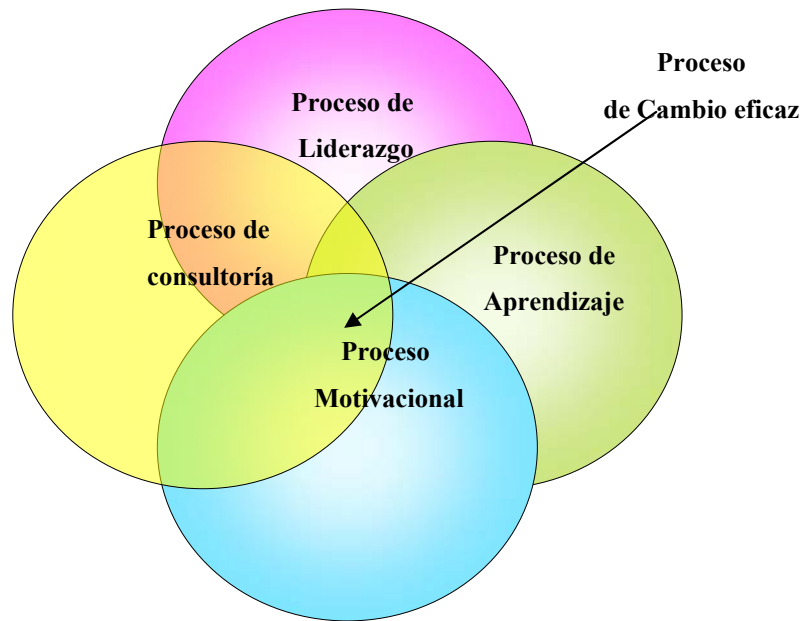


Figura N° 3. Procesos que conforman el Modelo de Cambio Eficaz

El proceso de liderazgo, establece el rumbo y el ritmo de la iniciativa de cambio, los otros tres procesos se desarrollan en conjunto y simultáneamente a fin de apoyar las actividades que los conforman.

Los procesos son dinámicos, asociados a un movimiento que realizan a una velocidad determinada por las fuerzas impulsoras y limitantes que se generan en el proceso de cambio. Entre las fuerzas limitantes que se pueden presentar en una iniciativa de cambio se tienen: falta de tiempo, falta de ayuda, temor y ansiedad, equipos y habilidades inadecuadas, falta de compromiso, entre otras, las cuales se convierten en fuerzas impulsoras cuando se logran atacar eficazmente.

El modelo se conceptualiza como un sistema abierto que permite considerar la relación intrasistémica en cada uno de los cuatro procesos, en el proceso de cambio mismo y la relación intersistémica entre los procesos y el entorno. Conceptualizar el modelo como un sistema permite percibir las variaciones, movimientos e influencias de todas las actividades que afectan el desarrollo de los procesos, brindando una oportunidad para percibir la realidad. (Ver figura N° 4)

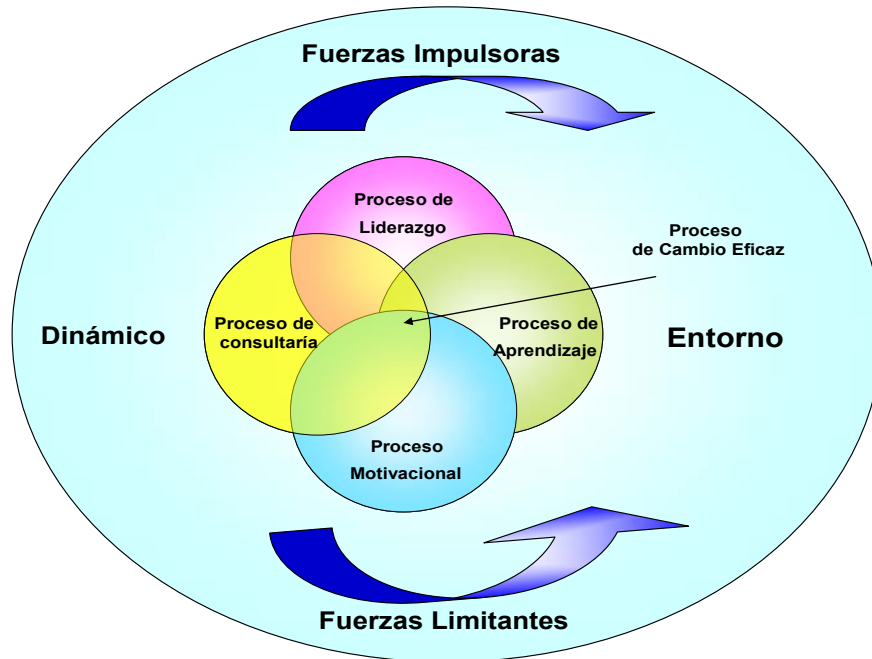


Figura N° 4. Modelo de Cambio Eficaz

El tiempo del proceso de cambio depende de variados factores como:

- El tipo y magnitud de cambio que se este abordando
- El apoyo de la alta gerencia
- El compromiso de las personas involucradas
- La habilidad en el dominio de las fuerzas impulsoras y limitantes
- Las estrategias desarrolladas.
- La predisposición positiva hacia el cambio.
- El desarrollo de aptitudes individuales y colectivas
- Las competencias del líder.
- La calidad del proceso de consultoría.

6. Conclusiones

El modelo de cambio eficaz conjuga niveles de abstracción y practicidad que permiten su aplicación.

El modelo de cambio establece la coexistencia de cuatro procesos: Liderazgo, Aprendizaje, Motivacional y Consultoría, que son interdependientes y crean en su área de convergencia el proceso de cambio eficaz.

El modelo establece el proceso de cambio eficaz como un sistema abierto y dinámico que interactúa con el entorno y genera fuerzas que impulsan y limitan el avance de las iniciativas de cambio.

Los procesos que conforman el proceso de cambio tienen la potencialidad de generar un crecimiento interdependiente y proporcional que define su nivel de eficacia.

El proceso de liderazgo está asociado a la construcción de la estructura del proceso de cambio y se fundamenta en el concepto de Tensión Creativa.

El proceso de liderazgo se basa en seis elementos básicos, el descubrimiento de la realidad actual, el desarrollo de la visión, la identificación del líder, el planteamiento de las estrategias, la comunicación y la alineación.

La identificación del líder es imprescindible en el proceso de Liderazgo para establecer la figura conductora y motivadora del proceso de liderazgo para conformar un equipo que lo acompañe y lograr implantar la iniciativa de cambio.

El modelo propuesto visualiza la realidad actual como elemento básico del proceso de cambio que debe contemplar no sólo el diagnóstico de una situación dada, sino el descubrimiento y la exploración de toda la realidad que existe en la organización.

Para un eficaz proceso de liderazgo es importante que el desarrollo de la visión este asociado con un intenso sentido de propósito a fin de convertir los deseos en acción.

El desarrollo de las estrategias define en gran medida el futuro del proceso de cambio y le es propia al equipo que conforma el proceso de liderazgo.

El proceso de cambio esta asociado a la creación de capacidades de aprendizaje que se convierten en parte de la estrategia de cambio.

El proceso de aprendizaje abarca tres componentes interdependientes como son: el cognoscitivo, el emocional y el conductual.

El proceso de aprendizaje debe incluir la oportunidad de consolidar las capacidades y actitudes que han llevado al éxito de la iniciativa de cambio para producirlo con mayor rapidez y facilidad en el futuro.

El proceso motivacional esta asociado a la sostenibilidad del cambio y establece una predisposición positiva del cambio.

El proceso motivacional establece la participación activa del personal involucrado en el descubrimiento de la realidad, la determinación de la situación futura, las estrategias y la implantación.

El modelo contempla la existencia de la figura del consultor como un facilitador.

El nivel de participación del proceso de consultoria, decrece a medida que el proceso de cambio pasa de la fase de descubrimiento de la realidad actual a la implantación.

El proceso de consultoría no debe sustituir la responsabilidad del líder en el marco del proceso de liderazgo.

7. Referencias

Andersen, A. (1998). Prácticas de Gerencia del Siglo XXI. Editorial La Palma, España.

Bennis, W. y Burt, N. (2001). Líderes. Estrategias para un Liderazgo Eficaz. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Barcelona España.

B.P Consultores. (2001). Encuesta para determinar el Liderazgo. Ediciones B.P. Valencia. Venezuela.

Cepero, I. y Castellero, Y.(2006). Teoría de los dos Factores de Herzberg. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/motigestion.htm>. [Consulta:2008, Junio 15].

Collerette, P. y Delisle, G. (2001). La Planificación del Cambio. 3era. Edición. Editorial Trillas. México.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. 4th ed. Editorial Mc Graw Hill. México.