



Estudio exploratorio sobre el cambio y la dinámica del cambio en las empresas
sociales

Asesor Temático

Alfonso Vélez

Asesora Metodológica

Mónica Henao Cálad

Luis Fernando Quiros Arango

Estudiante de la Maestría en Administración

lquirosa@eafit.edu.co

Universidad Eafit

Maestría en Administración

2014

Revisar este formato de portada, de acuerdo con las normas de la Biblioteca de
la Universidad

Estudio exploratorio sobre el cambio y la dinámica del cambio en las empresas sociales

Resumen

Este estudio buscó identificar las peculiaridades de los procesos cambio en las organizaciones sociales y las implicaciones para consultoría y la gerencia de estas instituciones. El estudio se fundamentó en la metodología y resultados de estudios previos sobre el TPM en Colombia y los procesos de cambio implicados en su establecimiento, y en la revisión de la naturaleza y dinámica propias de las organizaciones sociales que introducen variables independientes nuevas a las trabajadas en los estudios anteriores al respecto y que permiten formular hipótesis nuevas con relación a la forma como se desarrollan los procesos de cambio en este tipo de instituciones (sociales) a diferencia de las instituciones originalmente estudiadas (industriales).

Se revisó el impacto del tamaño, la madurez organizacional, el nivel de profesionalización, la estructura de gobierno y la cultura predominante de las organizaciones sociales sobre el tipo y roles de liderazgo, la rata de cambio, y las peculiaridades de las etapas de iniciación, cambio y consolidación del proceso de cambio. Se identificaron los obstáculos y estrategias utilizadas para el manejo de cada una de las etapas del proceso y se contrastaron contra las encontradas en las empresas industriales. Se ajustaron al instrumento original de recolección de información de los estudios previos de Vélez y Villegas, referenciado en el cuaderno 36 de investigación de EAFIT y se aplicó a una muestra de empresas sociales. Se utilizó un muestreo discrecional para seleccionar la empresa.

Este estudio se exploró los cambios y las dinámicas en las empresas sociales, que están convocados por los nuevos retos a modificar sus principios corporativos, misiones y visiones.

Es un trabajo que aporta a la reflexión sobre las modificaciones, en algunos casos, profundas, que deben realizar las empresas para enfrentar los requerimientos de un mundo globalizado: Estos cambios, de acuerdo con este estudio, deben dar en todos los niveles de la empresa.

Contiene conceptos claves sobre qué una organización, qué es un cambio y cómo se producen en las empresas; los diferentes tipos de cambios y un espectro teórico sobre los públicos que se involucran en la parte administrativa y operativa de una organización.

Palabras claves: Cambio, empresas sociales, estrategias de cambio, etapas del cambio, liderazgo, rata de cambio

Abstract

The study seeks to identify the characteristics of change processes in social organizations and implications for consulting and management of these institutions. The study is based on the methodology and results of previous studies on the TPM in Colombia and change processes involved in its establishment, and the review of the nature and dynamics of social organizations themselves introducing new independent variables to those worked in previous studies in this regard and allow new hypotheses regarding how develop change processes in these institutions (social) institutions unlike originally studied (industrial).

Reviewing the impact of size, organizational maturity, level of professionalism, the governance structure and the prevailing culture of social organizations and the type of leadership roles, the rate of change, and the peculiarities of the stages of initiation, change and consolidation of the process of change. It will identify barriers and strategies used to manage each stage of the process and will be compared against those found in industrial enterprises. It adjusts the original instrument for collecting information from previous studies of Vélez and Villegas, referenced in the notebook 36 EAFIT research and applied to a sample of social enterprises. Sampling was used to select the company discretionary.

Key words: change, social enterprises, strategies for change, Stages of change, leadership, Rat change.

1 Introducción

Desde el año 2004 dos grupos de investigación de EAFIT, Gerencia en Colombia y el Grupo GEMI, iniciaron una serie de estudios sobre el TPM en Colombia y los procesos de cambio asociados a su implantación en los cuales se ha trabajado la dinámica seguida por las empresas para la introducción y asentamiento de los cambios que conlleva la introducción y consolidación del TPM en empresas del sector industrial en Colombia. Bastante claridad se ha logrado sobre las peculiaridades del desarrollo de cada una de las etapas en términos, tanto de los obstáculos a superar y las estrategias para el manejo de cada uno de los obstáculos en empresas donde el cambio se inicia arriba en las oficinas corporativas y en empresas donde el cambio se inicia más cerca de los lugares de operación. Se han logrado identificar el sistema de aprendizaje empleado por una empresa durante 20 años de cambio continuo y las características del cambio en empresas implicadas directamente en una fusión. La Universidad EAFIT ha iniciado de manera formal, trabajo con empresas sociales desde el año 2004. Varios trabajos de Maestría se han desarrollado alrededor del tema de las empresas sociales. Se ha identificado la necesidad de apoyar más los proyectos de consultoría en fortalecimiento institucional para ONG's y de la reciente especialización y maestría en Empresarismo social con investigación sobre las empresas sociales.

Por esta razón se ha pretendido continuar la línea de trabajo de investigación sobre cambio aplicándola en este caso especial al cambio en las empresas sociales. Con esto se construye sobre el conocimiento sustantivo y metodológico desarrollado en los estudios previos y se genera un espacio de investigación para el desarrollo del conocimiento en los proyectos de consultoría y postgrado que adelanta EAFIT sobre el tema de Empresarismo social. Poco se ha estudiado el cambio en las empresas sociales debido a su tardío apareamiento en la sociedad. Dentro del fenómeno de las ONG's y las empresas sociales surgen preguntas para los administradores, las organizaciones de segundo nivel, las universidades y los teóricos del cambio que merecen ser estudiadas en detalle. Las preguntas que surgen están motivadas en la necesidad de conocer con mejor detalle el impacto de la naturaleza específica de las organizaciones sociales en los procesos de cambio y en su diferencia con las organizaciones industriales y con ánimo de lucro.

El interés de esta investigación de identificar los procesos de cambio en las empresas sociales en Colombia, los obstáculos encontrados y las estrategias utilizadas para ello; se fundamenta en la necesidad de desarrollar teorías de rango medio para explicar los procesos de cambio en las empresas sociales y a partir de allí generar proposiciones de carácter prescriptivo que enriquezcan la literatura y el conocimiento al respecto y que además sirvan de guía tanto para los administradores como para los consultores y fundaciones para fortalecer aún más la capacidad de respuesta y el impacto de estas organizaciones sobre los problemas que buscan atender. La pregunta general a que se quiere trabajar es ¿cuál es la dinámica y la peculiaridad de los procesos de cambio en las organizaciones sociales y en qué se diferencian de los procesos de cambio en las organizaciones industriales, con ánimo de lucro o de las tradicionalmente estudiadas en este campo? ¿Qué elementos nuevos para la teoría y la práctica del cambio se pueden sacar de la revisión de procesos de cambio en organizaciones sociales? ¿Cómo influyen las características propias en las empresas sociales en los procesos de cambio que suceden a su interior? Específicamente: ¿cuál será el impacto de la cultura de afiliación (predominante en este tipo de empresas), nivel de profesionalización, edad, tamaño, propiedad de la empresa, modelo de gobernabilidad de esta en la tasa del cambio, en el liderazgo asumido en el proceso, en el tipo de patologías que se presentan en el proceso, en las características de las etapas del proceso, en los obstáculos que aparecen y las estrategias utilizadas para su manejo?

Por ello se propuso explorar las peculiaridades y el impacto que tiene el proceso y la dinámica de cambio en una muestra de organizaciones sociales de la ciudad de Medellín, teniendo como punto de partida las variables dependientes propuestas en esta investigación. **Eso se logra** haciendo la identificación el impacto del tipo de cultura de las organizaciones sociales sobre las variables dependientes del estudio: el liderazgo, la tasa de cambio, los obstáculos y las estrategias para su manejo utilizados en cada una de las etapas, revisando el impacto del gobierno corporativo en los procesos y dinámica de cambio en las organizaciones sociales de la ciudad de Medellín, y haciendo un diagnóstico del impacto de la propiedad de la empresa, el clima

laboral y las a estructuras de las organizaciones en los procesos de cambio en la muestra escogida.

Este trabajo es importante porque en las investigaciones sobre los cambios empresariales, en la universidad¹ se ha indagado sobre el proceso seguido por las empresas en los mencionados procesos. La presente investigación es una continuación del trabajo que se ha venido desarrollando para establecer cambios en las organizaciones productivas. Los estudios han contribuido a desarrollar las áreas de gerencia, estrategia y desarrollo organizacional, así como las áreas de gestión de tecnología y producción y sobre todo el conocimiento en materia de consultoría para las empresas.

El estudio sistemático de los procesos de cambio en las organizaciones sociales ha sido un área inexplorada por el fenómeno reciente de este tipo de organizaciones y porque el grueso de los estudios están centrados en organizaciones educativas, políticas, de servicios, comerciales e industriales. La Universidad EAFIT viene trabajando el campo de las empresas sociales de manera formal desde el 2004 en asocio con la Fundación Saldarriaga Concha en programas de consultoría orientados al fortalecimiento institucional de las empresas sociales encargadas de la prestación del servicio a las poblaciones objetivo de los programas de discapacidad, adulto mayor e infancia.

De igual manera, la Universidad ha venido trabajando en la transferencia de conocimiento de empresa social y el desarrollo de productos académicos (diplomados, especialización y maestría) de la mano del consorcio Gino Mattarelli y de distintas universidades italianas, sobresaliendo entre ellas la universidad de Verona. Tanto la experiencia de consultoría para el fortalecimiento institucional de las empresas sociales de los programas auspiciados por la Fundación Saldarriaga Concha, y más recientemente el Municipio de Medellín y la Fundación Éxito, como el diseño y puesta en marcha de los programas de postgrado en Empresarismo social, hacen necesario concentrar el esfuerzo de investigación en la dinámica organizacional y administrativa /gerencial de este tipo de empresas. El estudio de los procesos de cambio en las organizaciones pone en evidencia la dinámica y las características de las empresas y genera conocimientos muy útiles para apoyar de manera efectiva tanto el proceso de fortalecimiento de las organizaciones desde la práctica de la consultoría, como para el establecimiento y manejo adecuado de las organizaciones sociales a cargo de

¹Tres proyectos de investigación se han desarrollado al respecto por parte de los investigadores Gustavo Villegas López y Alfonso Vélez Rodríguez en el seno de los grupos de Investigación, La Gerencia en Colombia y el grupo GEMI. Los proyectos han sido los siguientes: Revisión de los procesos de implantación del TPM en las 25 empresas que más han avanzado en el tema a nivel nacional, y estudio de la dinámica de cambio desarrollada para su implantación" (Vélez; Villegas, 2004); estudio longitudinal de los procesos de implantación de TPM en una empresa del sector automotriz (SOFASA) y la dinámica de cambio seguida (2005); Homologación del proceso de implantación de TPM en empresas del Grupo Empresarial Antioqueño recientemente fusionadas. (2007)

los administradores y estudiantes de los programas de postgrado de la universidad al respecto.

El estudio de la dinámica de cambio en organizaciones sociales es nuevo, es además novedoso el enfoque de estudio desde el proceso mismo en el cual se delatan no solo los elementos estructurales que intervienen en el proceso, sino la dinámica misma del cambio en el tiempo a partir de las etapas, sus peculiaridades, obstáculos y estrategias utilizadas para su manejo.

Con el presente estudio se pretende recopilar una colección de casos de estudio al respecto y la publicación de artículos en revistas internacionales siguiendo la misma línea de trabajo de los estudios anteriores. De la misma manera, se busca aportar al conocimiento y debate del tema en cuestión con la participación en congresos nacionales e internacionales, donde sea productiva la exposición de los estudios y encuentros en las investigaciones². El proceso de investigación requerirá la contribución del trabajo de varios estudiantes del MBA y del postgrado en Empresarismo social en la Universidad. El trabajo se facilitará por cuanto que la muestra se seleccionará entre las empresas con las que se ha participado en los procesos de fortalecimiento institucional. Se trabajarán fundamentalmente en los cambios que han surgido a raíz del proceso de fortalecimiento institucional. Del trabajo saldrán, además, guías para el proceso de consultoría con empresas sociales, además de la metodología para la construcción de casos para elaborar teoría.

Con lo anterior se pretende llenar el vacío de conocimiento expuesto anteriormente y contribuir de esta manera al debate, a la reflexión y al conocimiento del campo relacionado con los cambios que se han dado en las organizaciones sociales de la ciudad impuestos por los nuevos retos comerciales y de intercambios, especialmente cuando la dirigencia antioqueña ha decidido “vender” la ciudad para dinamizar la economía, venida a menos por los problemas estructurales que sufre esta capital y cuya consecuencia inmediata ha sido la violencia vinculada al narcotráfico, que obviamente toca a los renglones económicos.

Por tanto, este documento contiene el informe final de la investigación *Estudio exploratorio sobre el cambio y la dinámica del cambio en las empresas sociales*, que incluye el trabajo investigativo sobre las dinámicas de cambio que se dio en las empresas antioqueñas. Como su nombre o indica, es un estudio de tipo exploratorio, donde se identificarán los casos de cambios relevantes en un grupo de empresas sociales, con los cuales se desarrollarán procesos de fortalecimiento institucional. Se tomará un muestreo discrecional, con el cual se seleccionaran los casos más relevantes. Para análisis de los casos, se utilizará el Modelo Eisenhart.

²De los estudios anteriores sobre el cambio se tienen dos publicaciones a nivel internacional, dos cuadernos de investigación y un cuaderno de casos sobre la implantación del TPM en Colombia.

2. El cambio de las organizaciones sociales, conceptos básicos.

2.1. El cambio en las organizaciones sociales y sus teorías.

La investigación sobre el cambio empresarial o en las organizaciones en las Ciencias Sociales ha tenido dos enfoques generales: el enfoque descriptivo y el enfoque prescriptivo. En el terreno de la administración la gran mayoría de las investigaciones sobre el cambio han sido de corte prescriptivo, asociadas a las modas o sistemas administrativos que se quieren establecer. Esta línea prescriptiva ha sido fortalecida por la profusión de literatura sobre calidad total, ISO, Justo a Tiempo, TPM, fusiones y adquisiciones, alianzas, etc. El peligro de replicar soluciones sin adelantar innovaciones en la forma de hacerlas y para lograr mayor efectividad y resultados se da en la medida en que los procesos adelantados no hayan tenido o se hayan fundamentado en los procesos reales de cambio que se dan en las personas, en estudios de corte descriptivo que permita tener en cuenta nuevas variables y la forma especial en que, dadas las características culturales, personales, tecnológicas, etc., actúan las intervenciones en las personas. El cambio no se puede hacer atado a fórmulas, porque esta la ruta de aprendizaje de cada persona, grupo y organización son singulares. Es imposible prescribir o adelantarse a todos los problemas que se presentan en el proceso para tener fórmulas de validez universal o de rango medio. Es necesario identificar las condiciones particulares en que se presentan los procesos, clasificar los elementos comunes que están asociados a determinadas características sociales, culturales, organizacionales, con el fin de elevar proposiciones de rango medio (de validez de rango medio) que permita proponer guías válidas para el proceso en determinados ambientes. Referencias?

Dentro del fenómeno de las ONG's y las empresas sociales, surgen preguntas para los administradores y las organizaciones de segundo nivel y las universidades y los teóricos del cambio que merece ser estudiadas en detalle. Las preguntas que surgen están motivadas en la naturaleza específica de las organizaciones sociales y en su diferencia con las organizaciones industriales y con ánimo de lucro o del estado.

Las teorías del cambio en las organizaciones sociales han estudiadas desde varios enfoques. El texto de Luís Ahumada Figueroa (2001), por ejemplo, hace el estudio de las organizaciones desde cuatro enfoques. El primero que trae a colación es el enfoque económico y administrativo, y dentro de este considera dos teorías: la teoría de la racionalidad limitada y la teoría del cambio económico. El segundo al que hace referencia es al enfoque de la teoría de los sistemas. Para ello, establece los diferentes sistemas de organización, como sistema abierto, como sistema autopolítico y autoferente y por último, la organización como sistema poblacional ecológico. El tercer enfoque es el interaccionista de la organización, que tiene que ver con la interpretación subjetiva de la acción social, el lenguaje, la comunicación y la construcción de significados en la organización, para cerrar con la cultura organizacional. El último enfoque al que hacer referencia el autor es el enfoque político en las

organizaciones que habla del poder y los procesos decisorios en una organización.

Para Ahumada Figueroa, (2001), en la literatura organizacional son múltiples los niveles de análisis y enfoques teóricos que se han adoptado a la hora de los diferentes fenómenos organizacionales. En su texto cita a Robbins, autor que distingue tres niveles de análisis en el ámbito organizacional:

Un nivel individual, un nivel de grupo y un nivel organizacional. En el nivel individual, generalmente las variables que se estudian son: características biográficas, personalidad, valores, actitudes, habilidades, percepciones, motivación y aprendizaje individual. A nivel de grupo, las variables más estudiadas son: comunicación. Toma de decisiones en grupo, liderazgo, poder, conflicto y la dinámica grupal. Por último,, a nivel de sistema organizacional, las variables más estudiadas son: cultura organizacional, estructura, diseño del trabajo, ambiente físico, cambio y desarrollo organizacional. Las variables anteriormente mencionadas tendrán un impacto en variables de salida o resultado, tales como productividad, absentismo, rotación de personal y satisfacción laboral, entre otras. (p. 20).

Se podría decir, en reglas generales que el cambio en su concepción más general puede observarse como el paso de un estado A un estado, como un tránsito a través de diferentes tapas de transformación, en las cuales el sujeto de cambio deja las características del estadio primero y adquiere paulatinamente las características del nuevo. El cambio es concebido como una transición en la que cada persona que lo vive debe pasar por tres etapas: pérdida, transición y consolidación. De manera similar, se ve como un proceso en el que suceden tres fases sucesivas: descongelamiento, cambio y re congelamiento. A continuación se hará una revisión de algunos tipos de cambios:

Cambio Episódico

De acuerdo con el texto del Grupo de Estudios de la Gerencia en Colombia y el Grupo de Estudios en Mantenimiento Industrial (GEMI), de la Universidad Eafit, (2005), el cambio episódico se mira desde una perspectiva macro, de acuerdo con la propuesta de Weick y Quinn. “Según ellos, el cambio episódico irrumpe en las prácticas normales del negocio y por lo tanto debe ser ambientado, vendido y legitimado (ante la dirección del negocio) para poder establecerse. Como tal, produce resistencia y pérdidas reales en algunas personas o jugadores claves y, por tanto, requiere del diseño y puesta en práctica de estrategias para su adecuado manejo” (p. 8).

De acuerdo con estos grupos de investigación, “el cambio episódico es un cambio dramático en el que es necesario romper el estado de complacencia y equilibrio de las personas involucradas con el statuquo, como condición primera para poder establecer el proceso de cambio” (p. 8)

Los autores acuden nuevamente a Weick y Quinn, para establecer que “en este tipo de cambio es necesaria la confrontación de las personas con el estado actual de cosas con el fin de desatar la necesidad de cambiar y lograr la

energía suficiente para abandonar lo que se tiene y construir una nueva manera de hacer las cosas. Se requiere adicionalmente un adecuado nivel de estrés y presión sobre los implicados para mantener el nivel requerido de energía” (p.8).

Cambio Continuo

El siguiente cambio del que habla esta investigación es el cambio continuo. Estos grupos de investigación de la Universidad Eafit, lo definen como aquel que responde por muchos de los efectos de transformación a largo plazo de las empresas. Para el Grupo de Estudios de la Gerencia en Colombia y el Grupo de Estudios en Mantenimiento Industrial, GEMI, (2005), el cambio continuo se da en tres etapas diferentes a las del cambio episódico. Inicia con un descongelamiento, sigue con un adecuado reajuste y termina con una de congelamiento. Acuden nuevamente a los autores Weick y Quinn, para explicar que se

Asume que el hombre y las organizaciones están en una permanente tarea de acomodación y ajuste a las condiciones del medio. Este proceso de acomodación es imperceptible y se acumula de la misma forma en niveles superiores de pensamiento, acción y disponibilidad de acción, en mayores niveles de madurez, logrados en el trajinar del día a día y en el proceso mismo de estar cambiando y ajustando los parámetros para responder a las presiones cotidianas (p.8)

El Cambio Continuo no es un cambio intencional desde el inicio, el cambio se va incubando en la labor de ajuste permanente que la gente de la empresa va haciendo a sus sistemas y prácticas de trabajo, para acoplarse lentamente a las nuevas demandas del medio que los rodea. La presión del día a día, el estrés normal del trabajo llevan a que la gente vaya estableciendo formas de manejo y de solución de sus problemas cada vez más diferentes, pero de una manera imperceptible. Referencias?

El cambio continuo tiene tres etapas, que funcionan de manera diferente a las del cambio episódico: inicia con un congelamiento, sigue con una de reajuste y termina con una de congelamiento. (Weich, 1999) La base de todo el proceso está en que el modelo emergente, evolucionista del cambio asume que permanentemente el hombre y las organizaciones están en una permanente tarea de acomodación y ajuste a las condiciones que debe vivir. Este acomodamiento es imperceptible y se acumula de la misma forma en niveles superiores de pensamiento, acción y disponibilidad de acción, en mayores niveles de madurez, logrados en el trajinar del día a día y en el proceso mismo de estar cambiando y ajustado los parámetros para responder a las presiones del día a día.

Se asimila a lo que Thomas Kuhn (Kuhn, 1972) establece como la práctica de la ciencia normal que en su devenir va acumulando las condiciones mismas que gestan finalmente el cambio del paradigma. La realidad se comporta de esa manera sutil, callada, pero implacable. Todo cambia y nadie se baña dos veces en el mismo río-

El proceso y la intervención del cambio está dada entonces en el trabajo de re significación y redescubrimiento de lo que está aconteciendo actualmente para, a partir de allí, reorientar la dinámica del negocio hacia los objetivos que se quieren lograr. El problema de la intervención no consiste en crear el cambio, sino más bien en reorientar y redirigir lo que ya está en camino funcionando. Se construye sobre lo que se trae. (Weick, 1999)

La secuencia es entonces la de congelar (hacer visibles los patrones de lo que está aconteciendo, capturar las secuencias por medio de mapas cognoscitivos); re balancear es entonces reinterpretar renombrar y re secuenciar los patrones de conducta o de acontecimientos de manera que se desenvuelvan con menos bloqueos y más fácilmente (es ayudar a aparecer las nuevas realidades sin mayores dificultades).

Es reformular asuntos como oportunidades, reinterpretar la historia utilizando la búsqueda o indagación apreciativa, es diferenciar más claramente o fuertemente el mundo externo, el mundo social y el mundo de la subjetividad interna, o ser sensible y responsable a las preocupaciones de justicia. Recongelar es retomar la improvisación, traslado y aprendizaje en formas que son más conscientes de las secuencias, más resistentes a las anomalías y más flexibles en su ejecución.

Se utiliza la lógica de la atracción (que es la contraparte a la lógica del reemplazo en el cambio episódico). La gente cambia a la nueva posición porque es atraída a ella, capturada por ella, inspirada por ella. Hay un foco sobre el poder moral. Se lidera el cambio, no se gerencia el cambio, que es diferente.

Los líderes deben hacer el cambio primero en ellos mismos para poder liderar el cambio afuera. Cuando hay un cambio personal profundo, los líderes se comportan de manera diferente, modelan personalmente el cambio y facilitan a nivel organizacional las condiciones para que el resto de la gente los siga, porque han creado las condiciones del cambio con su conducta.

Los líderes manejan el lenguaje, el diálogo y la identidad. Son hábiles para dar sentido / significado de las dinámicas de cambio que están sucediendo. Reconocen los cambios emergentes, adoptivos que vienen en camino, los reformulan y los destacan

Los espacios de conversaciones son claves para descubrir que los significados que las demás personas están dando a la realidad son diferentes a los que uno les está dando y que hay posibilidades de que algo está sucediendo diferente que vale la pena capturar y aprovechar

Este modelo es similar al que establece Mintzberg cuando habla de la dinámica de la estrategia emergente, y lo que Vélez (1986) escribe con relación a la estrategia emergente en las universidades y a las instituciones conservadoras de la sociedad y su dinámica de ajuste permanente, a pesar de la relativa estabilidad de las políticas y los principios sobre los que está fundada la organización. Es el papel de los acuerdos en la vida diaria lo que hace que el

negocio responda a las condiciones específicas del momento sin necesidad de tener que ir a hacer cambios sustanciales en Las políticas o enfoques del negocio.

Los cambios más profundos suceden en las conversaciones del día a día. Una buena conversación es vocal, recíproca, orientada a asuntos, racional, imaginativa y honesta

Los agentes de cambio producen cambios a través de cinco tipos de conversaciones: asertiva o de peticiones o solicitudes, directiva o de solicitudes, promesas, expresiva que manifiesta los estados afectivos y declaraciones que anuncian la nueva realidad operacional. Estos actos de lenguaje convergen en cuatro tipos de conversaciones: conversaciones de cambio, entendimiento, desempeño y cierre (closure).

Algunos casos de cambio en las organizaciones sociales pueden ser analizados dentro de la lógica del cambio continuo en la medida en que el establecimiento de nuevas prácticas en ellas se haya hecho sobre la base de plataformas establecidas o aprendizajes previos de la organización.

Cambio dramático

Al igual que se viene explicando en los diferentes casos de cambios, en las organizaciones son necesarios los cambios dramáticos, como aquellos que introducen nuevas políticas y cambios radicales para la supervivencia. Se considera que a veces estos cambios producen la “muerte” de una razón social, para la resurrección de otra.

El concepto de cambio dramático se asimila al de Reingeniería, pues parte de la premisa de que es necesario romper el estado de complacencia y equilibrio, que se da al interior de las organizaciones. Para ello, literalmente se debe revolcar emocionalmente a la gente. Las emociones fuertes son las fuentes principales de energía para el cambio revolucionario de los estados; impactan el conocimiento y el desempeño de la misma manera que el estrés y la presión

En ese orden de ideas, se rompe el equilibrio y se hace la transición a un nuevo estado de equilibrio. Es un cambio intencional y planeado. La inercia (en la forma de un equilibrio cuasi estacionario) es el principal impedimento al cambio (Schein 1996). La inercia se define como la “inhabilidad de la organización de cambiar tan rápidamente como su ambiente” (Pfeiffer 1997:163)

Según Lewin, el estado de equilibrio cambia si se descongelan las fuerzas de resistencia como son:

Defensas personales, normas de grupo, cultura organizacional

PRINCIPALES OBSTÁCULOS A VENCER EN EL CAMBIO EPISÓDICO	
OBSTÁCULOS	AUTOR
Estructura profunda	Gersick 1991 Bartunek 1993 Gjioia 1992 Miller 1993 Virany et al 1992 Sevon 1996 Harrison y Carroll 1991 Kotter 1996 Tushman&Rosenkopf 1992 Zbaracki 1998 idem
Cambio de primer orden	
Rutinas	
Éxitos inducidos por puntos ciegos	
Edad de la alta administración	
Mantenimiento de la identidad	
Cultura	
Complacencia	
Tecnología	
Inercia	
Ignorancia	
Intimidación	

Tabla tomada de VELEZ RODRIGUEZ, Alfonso. Algunos aspectos de la Planeación Estratégica en la Universidad. Simposio permanente sobre la Universidad, ICFES, ASCUN, Bogotá, 1987

Razones o disparadores del cambio episódico:

Se refiere al ambiente, desempeño, características de la alta administración, así como a su estructura y estrategia (Huber et al 1993, en Weich y Quinn 1999). Para Suzuki, los disparadores del proceso de cambio hacia el TPM (Mantenimiento Productivo Total), están ligados en mucho al desempeño (ahorro de dinero, costos, calidad, seguridad, pérdidas disponibilidad del equipo); otros, a una estructura (relaciones entre mantenimiento y producción) y a la estrategia (habilidad y flexibilidad de empleados, costos, etc). TPM es una solución administrativa para apoyar la estrategia de bajo costo y aumentar la efectividad operacional de la organización. Las fallas en el desempeño son las fuentes más importantes para propiciar el inicio de un proceso de cambio (Zbaracki, 1998) Otras razones para iniciar el cambio, están dadas en la imposición de la alta gerencia o en la estrategia corporativa de la empresa a la que pertenece la unidad analizada. La imitación (lo que hacen los mejores) es y ha sido un vehículo importante en todo este proceso

En el cambio episódico, unas prácticas se cambian por otras. La venta del TPM se establece en términos de promover la adopción de los pilares del TPM, como medio para lograr los resultados que se promueven en la etapa de venta del programa. Hay reemplazo de prácticas. Unas se desplazan por otras. Hay sustitución de prácticas. Esto es lo que debe suceder en la etapa de implantación y consolidación. Esta sustitución es autoritario. Existe control desde arriba para que se dé (Weich, 1999)

De otro lado, el descongelamiento, según Lewin tiene tres etapas: Desconfirmación de expectativas (introducción de evidencias que contrastan con las expectativas que se tenían con relación a la realidad)

Inducción de ansiedad para aprender algo nuevo si los datos que desconforman las expectativas se aceptan como válidas y relevantes

Provisión de seguridad psicológica que convierte la ansiedad en motivación para cambiar (Wiech, 1999)

Qué ocurre después del descongelamiento:

La gente queda especialmente sensible a poner atención a las ideas que están en circulación (Mecanismo de traslación) Weich 1999; Schein 1996). Y a entrar en contacto con las proponen los nuevos modelos (Abrahamson, 1999)

Se da una reestructuración en el sistema de pensamiento de las personas: se redefinen las palabras para significar cosas diferentes de lo que siempre habían significado, se interpretan más ampliamente los conceptos, se aprenden nuevos estándares de juicio y evaluación (Weich 1999)

Weich (1999) afirma que los supuestos de Lewin para el cambio son compatibles con el marco de referencia analítico del modelo de cambio episódico:

Movimiento lineal en el tiempo, progresivo de un estado a otro, intencional, hacia un estado definido, requiere desequilibrio como motivación para moverse, y requiere ser planeado y manejado por gente separada del sistema. Es un tipo de modelo Newtoniano en el que el movimiento es resultado de la aplicación de un conjunto de fuerzas a un objeto (Weich 1999)

Dificultades asociadas a los patrones de descongelamiento.

Modelo de Grimley y Prochaska

En la etapa de descongelamiento (Ver Grimley et al 1994 y Prochaska et al 1992) la gente expuesta a intervenciones de cambio se encuentran en una de estas 4 etapas: Pre contemplación (No les importa ni son conscientes de la necesidad de cambiar) contemplación (saben que algo anda mal pero no han tomado la decisión de hacer nada), acción (toman la iniciativa de cambio), mantenimiento (se mantienen en el nuevo estado de cambio)

La dinámica es que hay un movimiento circular entre el estado de pre contemplación al de contemplación y de acción y de nuevo al estado de contemplación. Los que regresan siempre (85%) lo hacen al estado de contemplación. Hay un movimiento circular en la etapa de descongelamiento.

Aun cuando no haya acción evidente ya hay cambio... (Interno en las personas). Este fenómeno se manifiesta es en el momento de encontrar el "time lag" del proceso entre la intervención inicial y el momento en que se evidencia el cambio

La Teoría de Sistemas establece que el cambio del sistema o que el sistema reacciona al cambio de una manera no inmediata, que hay un "time lag" (ver cita 1...) Este "time lag" obedece a los fenómenos de digestión y procesamiento de información en la gente, al manejo de los conflictos y problemas personales internos de las personas, al manejo de las pérdidas y la ambigüedad es que se presentan en los individuos cuando son sometidos a un proceso de este estilo.

Todo el análisis de Williams en "Managingtransitions" está centrado en este modelo y se hace sobre el supuesto de los cambios episódicos. "Time lag" es un buen indicio para establecer el grado de dificultad o de procesamiento de la información durante las etapas iniciales del proceso.

Estos elementos claves en el proceso no son establecidos en el modelo de Suzuki y nos parece crucial determinarlos para lograr una identificación de los problemas y procesos a través de los cuales se establecen las mejores prácticas en las empresas colombianas

Principio de las plataformas

El éxito del TQM no está en los programas mismos sino en las habilidades humanas que se establecen a partir de ellos. Las mismas bases humanas y de buenos hábitos de trabajo se establecen conjuntamente con los programas de calidad, productividad y seguridad. De manera que una empresa con un buen trabajo de establecimiento previo en alguno de estos casos tiene sentadas las bases para un establecimiento fácil, casi por transición evolutiva hacia el nuevo modelo operación sin necesidad de que haya un rompimiento o un cambio sustancial. Nuestra hipótesis es que las empresas que han tenido relativo éxito montando los programas de calidad, seguridad o productividad, no han encontrado mayores dificultades para montar o instalar el nuevo modelo de operación.

La experiencia de la instalación del TPM en estudios previos (Vélez y Villegas...2006) se encontró que la TPM en Sofasa se montó sobre la base de aprendizajes previos de la institución en los modelos de producción de Toyota y Renault que proveyeron las conductas fundamentales para el establecimiento del nuevo modelo. Estas plataformas son esenciales para el entendimiento del proceso a través del cual se establecen los cambios en las organizaciones La línea de análisis de HO es clara al respecto, es mejor camino para el establecimiento del TPM iniciar por el montaje de las bases de hábitos

fundamentales que el resto es simplemente completar y construir sobre lo que ya se ha trabajado. Estos son estadios de madurez sobre los que se monta el TPM y que no provienen de un trabajo de implantación de cero, de corte episódico, sin que vengan de un trabajo histórico de montaje lento en el tiempo

Se puede indagar en cada caso qué historia de montaje de prácticas de clase mundial se han hecho y con qué resultados y qué tipo de beneficios laterales les trabajo el montaje de esas prácticas y si eso les ha servido para las nuevas prácticas o modas administrativas en que está comprometido el negocio

El principio de las plataformas se encuentra implícito en el concepto utilizado por los economistas y analistas estratégicos de los años 70's de "curva de aprendizaje" en el cual se decía que en un determinado sector económico los costos son decrecientes como consecuencia del aprendizaje logrado en el manejo de las cosas que debe atender diariamente. Los iniciadores de un sistema o de un negocio deben hacer un mayor gasto que los seguidores por cuenta del aprendizaje social del que todos participan tanto en la creación de la infraestructura como en el establecimiento de los sistemas y procesos de apoyo al negocio establecido.- Este principio es importante para el análisis de los procesos de cambio continuo

Metodológicamente se debe indagar por las experiencias anteriores, la secuencia de experiencias con el fin de crear las bases humanas y sociales y técnicas y toda la infraestructura que da cuenta de la evolución y la riqueza colectiva acumulada de la empresa sobre la cual se establecen los nuevos cambios. Este principio da buena cuenta de la rata de innovación, medida en el espacio e tiempo entre la intervención primera y el aparecimiento del cambio, o de otra manera desde el inicio del proceso con la etapa de retórica inicial, hasta el aparecimiento de los primeros indicios de realidad (puesta en funcionamiento de las prácticas específicas)

En el caso de las empresas que estamos analizando encontramos que todas ya han tenido una experiencia significativa con programas de TQM, por lo tanto es de suponer que el volumen de obstáculos a superar fueron pocos con referencia a los de otras empresas sin esta experiencia y que la rapidez en pasar de la retórica a la realidad es alta. En otras palabras que se cuenta con casos de empresas con altos niveles de plataformas significativas para el proceso. Esta hipótesis vale la pena estudiarla si se contrastan los casos de alta plataforma con los casos de nuevas empresas en el terreno de la calidad, o con significativamente menor experiencia y plataforma.

Etapas del proceso de cambio

Para el presente estudio trabajaremos el cambio / proceso de cambio desde el enfoque de Lewin. Muchos enfoques se han dado al estudio de los procesos de cambio.

El cambio se estudia desde el enfoque estructural, nosotros lo revisaremos desde el rol de los actores del proceso en su dinámica propia y queremos ver

sus peculiaridades desde el detalle de cada una de las etapas y la forma como se establece cada una de ellas. Queremos mirar la dinámica del proceso.

Igualmente queremos ver el liderazgo del proceso dentro de los roles identificados en la investigación pasada: iniciador, ejecutivo y operativo y las patologías encontradas en los procesos

La rata de cambio queremos verla dentro del modelo de los dos tipos de proceso: ciclo corto y ciclo largo, asociados cada uno a una dinámica específica: ciclo largo cuando el cambio se incuba en los altos niveles (Abrahamson, Vélez,) y ciclo corto cuando el cambio se inicia en niveles intermedios de la organización (Vélez)

Rata de cambio

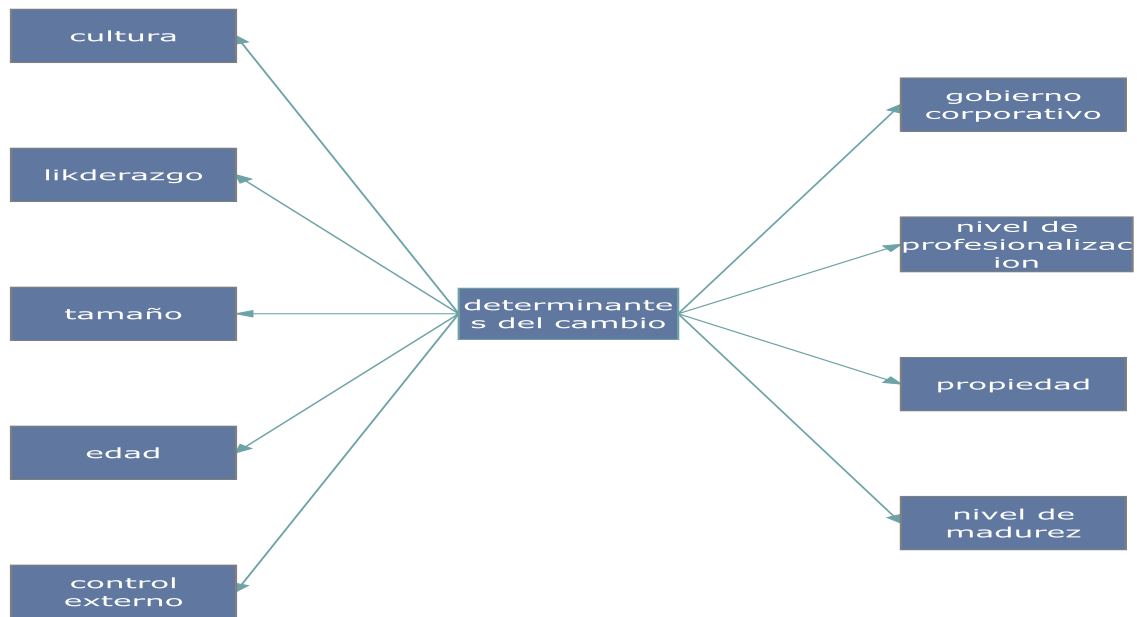
El concepto de rata del cambio es importante para los administradores, los consultores y agencias gubernamentales pues sus donaciones y ayudas están ligadas al logro de resultados QUE SE MUESTREN PARA MANTENER EL INTERÉS DE LOS DONANTES. Los niveles de retórica deben compensarse con niveles de realidad que permitan mantener el interés de todos los grupos de referencia del proceso

Por eso se tomarán procesos internos de cambio y no cambios sociales mayores que deberán ser estudiados en un proyecto independiente. La retórica debe coordinarse con una buena dosis de resultados concretos para mantener el interés de los donantes (Zbaracky). La Rata de cambio está influenciada por el ciclo de liderazgo, por el tamaño, por el tipo de gobierno corporativo de la organización y por el nivel de profesionalización del equipo de trabajo de la empresa

Gobierno corporativo

Es el conjunto de principios e instituciones que regulan y manejan la relación de la empresa con sus principales stakeholders. Incluye no solamente un código de ética sino la presencia de una junta directiva, asamblea de accionistas, grupos de poder, presión e interés en la empresa. El enfoque Continental de Gobierno Corporativo identifica la tendencia a trabajar dentro de la idea de manejo de stakeholders, no solamente entes externos sino también los empleados y demás personal asociado a la organización como trabajadores.

El proceso del cambio en las organizaciones sociales



Cuadro tomado de VELEZ RODRIGUEZ, Alfonso. Algunos aspectos de la Planeación Estratégica en la Universidad. Simposio permanente sobre la Universidad, ICFES, ASCUN, Bogotá, 1987



Cuadro tomado de VELEZ RODRIGUEZ, Alfonso. Algunos aspectos de la Planeación Estratégica en la Universidad. Simposio permanente sobre la Universidad, ICFES, ASCUN, Bogotá, 1987

En estudios anteriores se habían identificado algunos elementos que están directamente relacionados con la dinámica especial que toman los procesos de cambio en las organizaciones. Estos elementos son: la edad de la empresa, el tamaño de la empresa, la propiedad de la empresa, la estructura de la empresa, y el clima laboral. Revisando las características de las empresas sociales aparecen nuevos elementos que en teoría pueden impactar también la dinámica del cambio y estos son: nivel de profesionalización y tecnología de

la empresa, la cultura dominante de la empresa (que en parte se relaciona con el nivel de clima laboral de la empresa, el gobierno corporativo, el liderazgo.

A continuación se detallan los elementos ya trabajados y se enuncian los nuevos:

Edad: será interpretada de 3 maneras: Como el tiempo transcurrido desde el último cambio significativo en línea con el TPM. En este caso, la edad pesa cuando el TPM afecta los intereses de los implicados en el cambio, cuando éstos se mejoran en función del tiempo, porque trae pérdidas asociadas tales como estabilidad laboral y autoimagen.

Comodidad con la práctica establecida (estatus quo). Amistades (movimientos a otros lugares donde se pierden los grupos de amigos y los espacios sociales de referencia)

Si la experiencia previa con el cambio ha sido negativa, se dificulta la introducción de un nuevo cambio. El nivel de retórica se cambia con las experiencias negativas. El time lag se acorta por causas del efecto “vacuna”, frustración (Abrahamson, 1999) El nivel de pérdidas se incrementa con la edad (tiempo en el proceso) Es más probable encontrar más dificultades en los períodos de inicio, y labor más intensa de líderes para el manejo de los problemas de resistencia.

Entre más edad, más centralizado tiende a ser el proceso de inicio, con mayor soporte por parte de la alta dirección, dado el mayor nivel de fuerza que debe acompañar el discurso.

1.) La edad puede concebirse tanto desde el estado del negocio en su ciclo de vida (Quinn y Cameron 1984),

2.) la edad puede entenderse también como la antigüedad de las personas en el negocio.

3.) la edad puede entenderse como el nivel de edad cronológico de las personas.

Estos 3 elementos tienen relación tanto con la rata del cambio como con el tipo de obstáculos para el cambio que encontrarán los administradores.

De manera exploratoria podemos pensar que los tipos de obstáculos al cambio son diferentes dependiendo el estado de ciclo de vida del negocio (Quinn y Cameron, 1984). Igualmente se puede pensar que las personas con mayor tasa de antigüedad tienen más pérdidas para el cambio que las personas recién ingresadas, y por lo tanto presentarán mayor resistencia a los cambios. (Robbins, 2002), de la misma manera se piensa que las personas más viejas tienen mayores dificultades para hacer cambios que las más jóvenes (aunque no está comprobado completamente esta afirmación). (Robbins, 2002).

Parece que la relación entre la edad cronológica y la tasa de cambio tiende a ser inversa debido al volumen y tipo de obstáculos que deben removerse cuando la organización y las personas llegan a un determinado estado de madurez. Esta interpretación, de corte organicista, no puede olvidar el efecto que tienen en la actitud y en la percepción de la gente las rupturas que se sufren en la historia de la empresa y que conforman los nuevos escenarios desde los cuales se proyecta el negocio. Así mismo debe tener en cuenta también los efectos mediadores que tienen las experiencias pasadas en “calidad total” y en las diferentes técnicas de mejoramiento que actúan como plataformas desde las cuales se apuntalan y se proyectan los nuevos cambios. Este es el efecto de aprendizaje que tienen las empresas y que facilita y permite adoptar más fácilmente nuevos sistemas de trabajo y de relación en la empresa.

La edad correlaciona de manera directa con el “Time lag”³ del proceso del cambio, con la retórica inicial e intermedia (En término del volumen de argumentos y de la fuerza que debe ponerse a los argumentos, especialmente cuando la iniciación del proceso no está en la cabeza del negocio. Por lo anterior se piensa que es más difícil el cambio cuando la iniciación está en los mandos medios o en los mandos bajos. Hay mucho desgaste político para la iniciación del proceso en estos dos escenarios.

La edad correlaciona también con la resistencia al cambio (Zbaracki...1989),

La edad es importante para identificar y explicar el proceso de cambio de una empresa, debe ser estudiada de manera combinada con la experiencia previa, con la propiedad de la empresa y con el nivel académico y de capacitación de los trabajadores.

Tamaño de la empresa

El tamaño de la empresa es otra variable importante para entender la dinámica del proceso de cambio debido a que el tamaño dificulta la labor de comunicación, de influencia sobre las personas, la labor de coordinación entre las áreas, la labor de apoyo y soporte entre las áreas y sobre todo el volumen de obstáculos que se pueden presentar. Relacionado con el tamaño se encuentran relacionados de manera directa los siguientes elementos del proceso de cambio: “time lag”, duración del período de la primera retórica (inicio del proceso de sensibilización) (Zbaracky, 1998), inicio focalizado, descentralización del proceso, divergencia⁴, presencia de experiencia piloto (Suzuki, 1995).

³Se entiende por “Time Lag” el tiempo que demora en manifestarse el cambio en una tendencia después de hacerse una intervención en el sistema. Este “time lag” es resultado del proceso de aprendizaje, de digestión colectiva, de acomodamiento o alineamiento del sistema, o de manejo de la resistencia y los conflictos que pueden presentarse como consecuencia de la intervención.

⁴Aunque la divergencia en el proceso de cambio viene inducida mucho más por el tipo de estructura funcional que por el tamaño. El tamaño incide en el hecho de que hay muchas más

Para efectos prácticos hemos concebido el tamaño como el número de personas o grupos implicados en el proceso de cambio. Una vez iniciado el cambio, los problemas de alineamiento, divergencia, control y legitimidad tienden a incrementarse con el tamaño.

A mayor tamaño, el inicio del proceso tiende a hacerse en las unidades directamente implicadas y no en todas las unidades de la empresa de una vez. El inicio tiende a ser más focalizado. Se hace primero en la cabeza, la difusión se hace de arriba abajo. La difusión de abajo hacia arriba es un proceso que puede darse también, pero en menor escala, lo mismo que la lateral. De acuerdo con la prescripción del JIPM, la difusión del proceso tiende a ser de arriba abajo. (Suzuki, 1995)

La correlación entre tamaño y cantidad de obstáculos tiende a ser positiva. Cuando hay buena experiencia en proyectos de calidad total, la correlación positiva tamaño – rata de cambio tiende a suavizarse y hasta tiende a invertirse. Este efecto de aprendizaje se asimila al efecto de la curva de experiencia trabajado por los teóricos de la Planeación Estratégica en la década de los 80's (Hax y Majluf) y los economistas cuando muestran que los costos asociados a una industria están inversamente relacionados con su edad. En el largo plazo los costos tienden al punto de equilibrio. Con la edad se resuelven problemas de los cuales no se tenían referentes ni experiencia al inicio.

El Número de trabajadores temporales y permanentes de la empresa correlaciona también con los obstáculos y la rata de cambio por cuanto se asume que entre más incierta sea para la persona su estabilidad más se esmera la persona por cumplir y dar gusto a su jefe, y ser flexible y “fácil” y colaborador. La incertidumbre de la estabilidad lleva a la persona a aceptar condiciones y estándares que bajo otras situaciones no lo haría tan fácilmente. El efecto contrario no es válido, pero se insinúa que hay más “disponibilidad” y buena voluntad entre trabajadores temporales que entre los de tiempo completo.

Queda por investigar el efecto de esta conducta complaciente en la estabilidad del cambio y por lo tanto su efecto en la forma del proceso mismo. Será que la estabilización final del cambio se complica por estas conductas complacientes iniciales? Recuérdese los estudios de Etzioni sobre el efecto sobre el compromiso de la sumisión basada en las expectativas de recompensa (Etzioni, 1978.)

El trabajo de cambio con contratistas es muy complejo dadas las características de la relación comercial. Normalmente tiende a pensarse en una relación positiva entre tasa de cambio y volumen de contratistas involucrados.

personas implicadas y por lo tanto hay muchos intereses en juego en el proceso, pero no necesariamente que los intereses sean diferentes como cuando los encuentra uno en una empresa funcional (Burocracia mecánica o profesional), el tamaño y la estructura funcional del negocio aumentan la complejidad del proceso de cambio cuando este pretende ser un cambio corporativo. Las preguntas relacionadas con el número de áreas implicadas en el proceso tienden a identificar este fenómeno.

El liderazgo ejecutivo del director del proceso debe ser muy claro y fuerte para mantener a los contratistas avanzando al ritmo que requiere la empresa. Es de especial interés identificar el tipo de dificultades encontradas y las estrategias utilizadas para ello, en caso de que la implantación del TPM involucre directamente contratistas. El proceso de influencia y especialmente el tipo de retórica y de elementos de influencia que debe utilizarse en estos casos.

La relación de cambio con los contratistas tiende a asimilarse con el caso de la relación con los empleados temporales, los cuales tienen alta disposición al inicio y quedan los mismos interrogantes planteados para la consolidación y estabilidad de los resultados logrados

Cualquiera que sea el tamaño, bajo condiciones de cambio continuo, la rata tiende a disminuir con relación al episódico, por cuanto que las innovaciones quedan sujetas a los mecanismos de poder, renovación y ajustes propios del sistema (Weick, 1974,; Weick, 1999)

Propiedad de la empresa

El impacto de los dueños o administradores en la forma y la dinámica del negocio son claras. La separación de intereses entre los dueños y la administración dio históricamente en Colombia mayor versatilidad al desarrollo de las empresas (Vélez, Espinal y otros, 1978) propiciando acciones y procesos de cambio que bajo las condiciones de dueños-administradores no se habrían tomado. Igualmente el establecimiento de una gerencia profesional hace que las consideraciones del futuro del negocio sean centrales y críticas en la toma de decisiones, facilita el proceso de asunción de riesgos, y presiona para que se tomen decisiones audaces para mantener la competitividad del negocio. Se asume que este tipo de empresas es más innovadora que las empresas de orden estrictamente familiar.

Los intereses en juego de los dueños y de los administradores afectan directamente la forma como se introducen los procesos de cambio en las empresas, el circuito como se introducen las ideas de cambio y la forma como este se difunde y materializa en la empresa.

En el ambiente de negocios actual la forma más común de introducirse y difundirse un proceso de cambio estratégico es el cambio que inicia en la cabeza de la empresa (dueños, altos administradores), y luego se difunde en cascada para el resto del negocio. La experiencia Japonesa al respecto que hasta los años noventa era contraria, (el cambio se gestaba en los lugares operacionales del negocio y luego se vendía a los lugares directivos del negocio) debió ser cambiada al cambio iniciado arriba, por razones de la crisis Asiática, con miras a aumentar la tasa de respuesta de los negocios a las condiciones ambientales. (Nonaka, 2002). El TPM se enmarca en la propuesta de cambio top – down.

No debe descartarse la evidencia de Mintzberg (Mintzberg y Quinn, 1987) que plantea la naturaleza adaptativa y emergente de los procesos de estrategia y de cambio en muchísimas organizaciones.

Por las razones retóricas del inicio del proceso de cambio del TPM, el cambio es de corte episódico (Zbaracky, 1989), obedece a razones de negocio que establece la alta dirección (Suzuki, 1985) y en tal sentido es de naturaleza autoritaria en sus inicios (Lo decide la alta dirección, lo comunica a sus inmediatos, y ellos, a su vez, lo trasladan al resto de la organización.)

Esta variable, entonces ayuda a explicar el tiempo de retraso, la rata de cambio, la retórica utilizada, los obstáculos encontrados, los lugares de inicio y la secuencia de difusión del proceso, el tipo de resistencia encontrada, y la forma general del proceso de cambio.

La variable puede describirse en una escala en la que se hable de 1 solo dueño – administrador, hasta una sociedad anónima en la que los dueños no están metidos en el manejo del día a día de la empresa.

Por propiedad se entiende el tipo de dueños del negocio y su grado de incidencia en él, Se tienen las siguientes clases de dueños:

P1 Sociedad Anónima donde la propiedad y la gerencia están separadas.

P2 Propiedad de familia sin incidencia directa en la empresa.

P3 Propiedad de familia con incidencia directa en la empresa (Esta última correlaciona con las formas clásicas de autoritarismo empresarial) (aunque esto no es evidente.).

Dado el tipo de cambio que conlleva el TPM (cuando no ha habido experiencia en técnicas similares), como se afectan las relaciones básicas de poder del negocio, se presume que si se sube en la escala de P1 a P3 se aumentan los obstáculos, el “tiempo de retraso”, la retórica, el proceso de hace más de arriba abajo.

Se asume un incremento en los problemas de comunicación, delegación e imposición

Los cambios tienen a ser más de maquillaje que cambios profundos. Los cambios tienen a estar más en las escalas bajas de la pirámide que plantea Mintzberg que a ser cambios amplios, de largo aliento, extensos, profundos etc.

No queda claro sin embargo que tan ligado esté el autoritarismo al tipo de propiedad de la empresa. Este tema queda por resolver

En el caso queda por auscultar si hay una relación significativa entre el tipo de propiedad y el cambio rápido y fácil en las prácticas de manufactura en la empresa, o el tipo de proceso establecido para ello (es posible que haya más

un proceso de tipo episódico en los niveles P3 y más de tipo continuo en los niveles P1...) Este tema queda sugerido solamente por Mintzberg y vale la pena auscultarlo.

Contrariamente a lo enunciado atrás, el interés de la familia por hacer competitiva su empresa puede llevar a hacer muy fácil el proceso de cambio y a tomar las precauciones necesarias para bloquear las posibilidades de pérdida de control como consecuencia del cambio. Esto implica que es posible encontrar en este caso la posibilidad de que cambios asociados a problemas de desempeño avanza más rápidamente que cambios asociados a otros argumentos, y que el grado de control se aumenta con el nivel en la escala (haciendo más probable el tipo de cambio episódico en este nivel)

La Misión de la empresa es normalmente la forma como la dirección y los dueños establecen su direccionamiento y la forma como quieren conducir los negocios y competir en el mercado. La misión es la primera pieza de dirección de la empresa y el primer vehículo de influencia tanto para los procesos de mantenimiento del negocio como para los procesos de cambio. La misión es la expresión más importante de los grupos de poder en el negocio.

Es posible que también existan otros grupos de poder en el negocio que incidan en la forma como se establece el cambio. Estos grupos normalmente son grupos de interés o de presión, como los sindicatos o asociaciones de empleados, que afectarán la tasa de cambio cuando este implique la pérdida de alguno de los intereses de los directivos o los miembros del grupo. En el caso del TPM los sindicatos pueden protestar porque se aumenta el trabajo y la responsabilidad de los trabajadores y los niveles salariales no se tienden a incrementar proporcionalmente.

Estructura de la empresa

Esta variable se relaciona con muchas otras (edad, tamaño y poder). Para efectos de la presente investigación hemos denominado por estructura, la distribución estable de los trabajos (agrupamientos), conjuntamente con las relaciones de autoridad, comunicaciones, coordinación, responsabilidad y con los flujos de trabajo que al interior de cada una de ellas y que cruzan la organización total. La estructura es la parte estable, fija, de la organización, compuesta por ciclos de conducta recurrentes, que hacen predecible la conducta y los comportamientos de la organización (Katz y Kahn, 1978).

Sin embargo, como el fenómeno a estudiar es tan concreto y cubre las áreas de operación de la empresa, principalmente, se trabajará con el esquema de la Burocracia Mecánica, como escenario básico de implantación (Ver Mintzberg: Organizations in 5's: how to design effective organizations)

Si se trata de una empresa muy pequeña, se asimila a una estructura simple. Las consideraciones del tamaño y la estructura son iguales en este caso.

Si se trata de una empresa divisional, se auscultará en la unidad de negocios en la que se presenta el cambio, no en la totalidad del negocio y se asume que

el liderazgo es local antes que corporativo, en este caso, y que la iniciación se hace en la cabeza de la unidad de negocios o en los mandos medios y no en la cabeza de la corporación (El caso de BICO plantea una evidencia diferente).

Se puede asumir que si el TPM hace parte de una estrategia corporativa, éste se impone desde fuera y se da el respaldo corporativo correspondiente. Obedece más a directrices de “arriba” que al convencimiento o necesidad sentida por parte de la gente. Esto traerá consecuencias importantes en el proceso de implantación, especialmente cuando no ha habido experiencia previa en TQM o en alguna de las técnicas correlacionadas.

Es una variable “Moderadora” o de contexto en la explicación de los encuentros en la investigación. En tal sentido se utilizará para clasificar la información, contextualizar el caso. El modelo de Mintzberg se utilizará para ayudar a especificar el tipo de problemas más probable y el enfoque a las soluciones.

El impacto de la estructura en los procesos de cambio tiende a ser a través de la edad (incluyendo el ciclo de vida del negocio) el tamaño y el poder. La estructura por sí sola no favorece ni obstaculiza procesos de cambio. Su impacto se da cuando la estructura se combina con las otras variables como edad, tamaño, propiedad, etc.

Sin embargo, hay unas proposiciones generales referentes al influjo de la estructura cuando se combina con los anteriores elementos: las empresas funcionales tienden a presentar mayor volumen de problemas y complejidades en el proceso del cambio que las empresas divisionales o las estructuras simples. También aparece que las empresas divisionales tienden a establecer los cambios asociados al TPM de manera más enfocada que las empresas funcionales (al interior de las divisiones, antes que corporativos), y que las estructuras simples tienen un proceso de cambio arriba – abajo, y que en las burocracias profesionales los cambios tienden a ser muy lentos y a tener una forma más de corte continuo que episódico.

Clima Laboral

Por clima laboral se entiende el ambiente de trabajo que existe manifestado en la percepción y en la creencia que los trabajadores tienen frente a las condiciones y circunstancias de trabajo que los rodean

El clima delata la presencia de sentimientos, actitudes, emociones, etc., que constituyen el elemento subjetivo o la forma como los empleados sienten y viven su empresa.

En este caso específico, por clima laboral entendemos la percepción que se tiene frente a: La cooperación, la confianza, la burocracia, la apertura, la participación, el reconocimiento, el soporte de los demás, la fluidez de la estructura, la disponibilidad a cambiar, entre otros.

Cada uno de estos temas, a medida que pasa de – a + (clima favorable) se disminuyen los obstáculos para iniciar el proceso de cambio y por tanto el tipo de retórica para iniciar y establecer el TPM

Por definición, un buen clima favorece el intento, la credibilidad, la disposición a arriesgar, disminuye el nivel de retórica y facilita la aplicación de soluciones y el manejo de obstáculos (Robbins, 2002).

No se ve clara la relación entre el clima y el tipo de cambio empleado, a no ser que si el clima es malo y se siente necesidad de cambiar en la administración, será necesario, entonces utilizar un proceso episódico, de fuerza, y argumentos abiertos, antes que utilizar un proceso evolutivo. El argumento contrario parece plausible igualmente.

Aquí se encuentra el caso de la disponibilidad de la persona para cambiar y su actitud, que lleva a que cuanto más opuesta se encuentre la persona, más trabajo de influencia se debe utilizar con cada uno.

El nivel de confianza, tolerancia y credibilidad afecta directamente la disposición a delegar, a asumir riesgos con el otro y apostarle y darle un espacio para que crezca.

El ambiente de cooperación, confianza, empoderamiento, delegación, reconocimiento correlacionan de manera inversa con la tasa de cambio, y el número de problemas o la cantidad de resistencia encontrada para la introducción de los procesos. Dificultades en el clima ayudan a explicar el tiempo de retraso, la resistencia y los niveles de frustración experimentados por las personas en los procesos de cambio.

El clima es una variable que contribuye a explicar la forma que toma el proceso de cambio, debido a que tiene asociados el número de problemas a manejar y la facilidad o dificultad de manejo de éstos (impacto en la tasa, en el tiempo de retraso, y el lugar de inicio del proceso, y la ruta o facilidad de difundir el proceso).

Las acciones para mantener un clima adecuado son claves para tener un proceso de cambio ágil y eficiente.

Esta variable se indaga en la entrevista y se establece como marco de referencia en el caso. El nivel de clima se deduce de las preguntas relacionadas con los obstáculos, las estrategias y los focos de mayor resistencia al cambio. El tipo de clima servirá como marco de referencia para interpretar y explicar el proceso de cambio seguido.

EL PROCESO DE CAMBIO

Para los teóricos es claro que el establecimiento de cualquier modelo administrativo “hard” requiere paralelamente el manejo de procesos de cambio “soft” necesarios para que los propósitos buscados en el modelo administrativo se conviertan realmente en hábitos de trabajo y en verdadera transformación

de la forma como se hace el trabajo (Norton, 2002,). Muchos estudios se han hecho sobre modas administrativas (López, 1999), y sobre el fracaso de los procesos de cambio (Kotter, 1997).

Para el manejo de los procesos de cambio, la literatura establece que a los cambios técnicos debe corresponder un trabajo paralelo de cambios en la parte cultural y personal de la empresa, especialmente en los aspectos del aprendizaje y adaptación de las personas (Allaire, Firsirotu, 1985). Todo proceso de cambio implica un proceso de aprendizaje. La teoría del aprendizaje de adultos juega un papel importantísimo en el estudio de los procesos de implantación de tecnologías en la empresa. El adulto aprende porque desaprende muchas de las cosas que sabe hacer. El rompimiento con el pasado implica una pérdida real para la persona que debe superarse si se quiere que se pase de la simple fase de cumplimiento con las nuevas tareas a una fase de abierto compromiso. Esta etapa de terminación, es dolorosa y requiere de un acompañamiento especial con el fin de que el duelo y la ruptura coloquen a las personas en condiciones de asimilar con verdadero significado los procesos propuestos. (Bridges 1993, 3-6)

Para efectos de la presente investigación trabajaremos el concepto de cambio como el paso en el tiempo de una persona o grupos de un estado o condición de operación "A" a un estado o condición de operación "B". El cambio, visto desde esta perspectiva, implica un proceso de mejoramiento o transformación de la manera como se hacen las cosas en una determinada unidad de la empresa o en una determinada persona. Los cambios pueden ser superficiales o profundos En los primeros solamente se altera o mejora la manera de hacer las cosas o los procesos, sin alterar los supuestos sobre los cuales está definido el sistema de trabajo. En el segundo se logra un cambio en los supuestos bajo los cuales se está actuando, dando paso éste último a lo que se denomina una transformación o cambio de estatus quo. Los cambios pueden hacerse dentro del estatus quo o pueden llevar a cambios o transformaciones del estatus quo. (Van Gigch, 1981, 15-23; Robbins, 1999, 649)

Desde un enfoque normativo, la adecuada implantación del TPM debe conllevar una transformación en la forma de pensar y de hacer las cosas dentro del negocio. El cambio profundo debe llevar a un cambio en los paradigmas de operación del negocio y a un replanteamiento de las prácticas establecidas para dar lugar a nuevas formas de operar y relacionarse las personas dentro del contexto organizacional. Cuando el cambio es solamente de procedimientos, procesos, o funciones del organigrama, o cuando solamente toca los aspectos formales de la operación, el cambio no llega a la esencia de la transformación del negocio que consiste en el establecimiento de una nueva manera de ver y trabajar dentro de la empresa. El cambio profundo debe llevar a un cambio en el pensamiento de la gente. El mero actuar por cumplimiento no garantiza que el cambio está realmente establecido. A pesar de que formalmente se hayan establecido los sistemas, procedimientos y prácticas, si no se logra un cambio en el pensamiento el cambio se queda a mitad de camino y no cumple con el propósito de establecer una nueva forma de trabajo significativo para la gente. (Senge, 2000, 5-18)

El cambio de pensamiento requiere tiempo, no se da en el corto plazo. Las metodologías de cambio proponen una primera etapa de confrontación, en la que las personas se expongan a las razones y a la necesidad de cambiar. Si esto no se logra el proceso tiende a hacerse difícil. Las personas hacen las cosas por cumplir, pero no realmente porque encuentren verdadero sentido en hacerlo ⁵

La estabilidad de resultados del proceso de cambio delata que las personas han llegado a este nivel de convencimiento. Cuando el cambio es motivado o inducido solamente por razones de fuerza, autoridad o de intereses económicos, las conductas resultantes son de alienación, cumplimiento o interesadas (Etzioni, 1975, 8-11). La consistencia de los resultados no va más allá de la presencia de los elementos externos que indujeron estos comportamientos. El cambio con argumentos externos se sostiene a un costo de administración, alto. Su permanencia depende en gran medida de la presencia de los elementos de fuerza exterior que los indujo. Tal es el caso de cambios que dependen de la presencia de un líder fuerte o de incentivos, o de normas regulatorias establecidas para tal efecto.

Por el contrario cuando el cambio proviene de la convicción personal, de razones personales apropiadas por la persona, el cambio tiene una duración mayor. Este segundo estadio se manifiesta en el nivel de autonomía que las personas adquieren en el manejo del proceso. Estudios sobre autonomía en el trabajo y sobre grupos autónomos han delatado esta segunda condición. (Orsburn, 1990; Hackman, 1992,143-193)

⁵Tres son las diferentes etapas que maneja la persona para superar la pérdida que trae el cambio:

1. Rechazo. Cuando la persona se niega a encontrar sentido trabajando en una forma diferente a como lo ha venido haciendo. Estas personas mantienen la amargura, el rechazo de la nueva propuesta, se convierten en líderes negativos, expresan su insatisfacción y repudio a las pretensiones de la empresa, y finalmente terminan obstaculizando abierta o solapadamente el proceso. No encuentran sentido en trabajar las nuevas propuestas, y, si hacen las cosas, lo hacen simplemente por cumplir.

2. Tolerancia. La persona guarda internamente el secreto deseo de que las cosas no salgan bien para poder volver al pasado. No manifiesta externamente su insatisfacción, se resigna a lo que tiene que hacer, hace las cosas también por cumplir y mantiene una actitud de obediencia malintencionada en la que solamente se limita a hacer lo que le dicen. Restringe su iniciativa y creatividad a las instrucciones explícitas, y se alegra abiertamente cuando las cosas no salen como estaba planeando. Este tipo de personas tampoco re significan su trabajo, mantienen una actitud pasiva de agresividad como resultado de la pérdida y también conservan la esperanza de que esta situación no dure mucho porque le apuestan más al fracaso que a construir abiertamente una nueva forma de trabajar.

3. Aceptación del cambio. Este tipo de personas, a pesar de que mantienen dolor y duelo por las pérdidas que el cambio les trae, deciden que, como no queda otra alternativa, van a construir abiertamente la nueva realidad en la que tienen que vivir. Es con este tipo de personas con las que se puede hacer un trabajo de verdadera transformación de los procesos de trabajo que trae implícito en nuevo modelo administrativo que se pretende implementar.

MODELOS DE CAMBIO

Los modelos clásicos de cambio organizacional, siguiendo los planteamientos de Kurt Lewin, identifican tres etapas del proceso que de manera genérica pueden identificarse como las etapas de descongelamiento, movimiento y re congelamiento. (Tichy, Sherman 1993, 305-307, Robbins, 1999, 638).

OBSTACULOS AL CAMBIO

Al interior de cada una de las tres etapas se presentan obstáculos que deben ser superados adecuadamente para que el proceso quede bien establecido. No necesariamente las tres etapas se encuentran en estricta secuencia. De hecho existen traslapos importantes en las etapas, pero, para efectos de análisis, las tomaremos independientemente.

Pueden existir muchos obstáculos para el cambio, algunos característicos de alguna etapa, otros, los más, cruzan transversalmente las tres etapas. Las principales categorías de obstáculos pueden caer bajo las siguientes denominaciones:

1. **LIDERAZGO INAPROPIADO.** Muchos obstáculos para el proceso de cambio vienen de la falta de liderazgo expresado en la inadecuada comunicación tanto de la visión como de las razones del cambio como de qué es lo que va a cambiar definitivamente. Falta de liderazgo expresado en la falta de exigencia en los estándares mínimos de desempeño requeridos, falta de presión para lograr resultados o para iniciar el cambio. Falta de liderazgo expresada en la falta de apoyo a las personas con el entrenamiento y educación necesaria para el establecimiento de las nuevas rutinas de trabajo, Liderazgo inapropiada expresado en el hecho de que el jefe no demuestra interés por el proceso de cambio, o por sus resultados.

2. **MOTIVACIÓN INAPROPIADA.** Las personas no sienten necesidad de cambiar. Piensan que el cambio está motivado más por caprichos e intereses personales del jefe que por situaciones reales de empresa; sienten que hay falta de consenso organizacional acerca del cambio, que es visto más para atender las ideas de una persona que para lograr un resultado corporativo. Los objetivos del cambio son conflictivos con los intereses de las personas o de los grupos implicados. Las personas no ven con claridad cómo y qué papel es el que quedarán jugando después del proceso. Entienden que el proceso es una amenaza de alguna manera para ellos (con relación a su estabilidad, autoimagen, seguridad, etc.)

3. **DESALINEAMIENTOS ORGANIZACIONALES FORMALES.** Se presentan condiciones estructurales, formales del negocio que no se identifican, y que hacen que las iniciativas choquen con políticas, procedimientos o sistemas establecidos. Otros obstáculos están relacionados con la desarticulación de las iniciativas de cambio y los demás sistemas y áreas de la empresa. A este respecto pueden verse problemas como el des alineamiento entre las pretensiones del cambio y la operación de las demás áreas, el choque entre la

filosofía que se quiere implementar y el enfoque de políticas y procedimientos establecidos.

4. DIFERENCIAS EN ENFOQUES Y EXPECTATIVAS. Otros obstáculos están relacionados con la naturaleza misma del proceso tales como la lucha entre los que quieren ver resultados ya, ciertos, y los que piensan que el proceso toma tiempo y que en el entretanto hay que manejar alguna ambigüedad. Otro posible problema es que los cambios compiten con otros procesos dentro de la empresa y/ compiten con eventos de mayor prioridad dentro de la compañía, de manera que se inicia el proceso y debido a la presencia de otros asuntos que trabajar se pierde la dinámica misma del proceso y éste se queda a nivel simplemente formal o en etapas iniciales, cuando no es que aborta el proceso.

5. LUCHAS Y JUEGOS DE PODER. Otros obstáculos, de índole política están ligados al conflicto de intereses o a luchas territoriales entre las áreas, o a la colisión de intereses de la organización y los que están implementando el cambio o los operadores de éste.

6. CONFLICTOS INDIVIDUALES. Hay obstáculos asociados a los individuos que participan del proceso, especialmente en lo relacionado con el manejo de las pérdidas que tiene el cambio para las personas y las reacciones de éstas a las pérdidas del cambio. Los hallazgos de Bridges al respecto son de suma importancia.. (Bridges, 1993),

7. PATOLOGÍAS ORGANIZACIONALES. Existen otros obstáculos de tipo estructural que son resultado de patologías organizacionales. Estas patologías inmovilizan a las personas y los grupos a actuar, y se convierten en barreras inconscientes para el aprendizaje colectivo. La identificación y manejo de estos obstáculos es de primera importancia para el adecuado liderazgo y manejo del cambio en el TPM. Los principales obstáculos que uno pensaría que se pueden encontrar son los relacionados con el empoderamiento de las personas, el jugar a dar iniciativa para el desarrollo del trabajo, el manejo de la desconfianza y falta de credibilidad entre áreas o niveles de la organización involucrados en el proceso del TPM, las creencias o actitudes derrotistas de las personas por malas experiencias del pasado, los miedos de las personas a equivocarse, a correr riesgos, a hacer cosas diferentes, etc., o el juego de doble moral existente en el cual está institucionalizada la separación de la palabra y la acción. Se dicen cosas pero se hacen otras y la gente considera esto legítimo. La literatura sobre patologías y doble moral de las organizaciones identifica muy bien estos fenómenos (Kets de Vries 1985; Etkin, 1993; Frost, 1985)

Peter Senge (2000) identifica los siguientes obstáculos:

Para el inicio del cambio:

la falta de tiempo, la falta de ayuda(entrenamiento y apoyo), la falta de enfoque y significado del proceso para las personas que están en él, falta de pertinencia, falta de mantener las expectativas sobre el proceso, a pesar de que los resultados no se manifiesten tan pronto como las personas lo desean;

Para el sostenimiento del proceso de cambio: manejo del temor y la ansiedad, mantener la medición y el seguimiento al proceso, manejo de la falta de credibilidad y aceptación de otras áreas; Para el proceso de rediseñar y repensar los sistemas y procesos implicados en el cambio

Mantener un líder corporativo y un campeón del cambio con la suficiente credibilidad y persistencia para sacar el proceso adelante, problemas de gobierno organizacional, difundir los resultados y logros del proceso de cambio con el fin de lograr crear una atmósfera adecuada al proceso dentro de la empresa, y mantener clara la estrategia y el propósito del proceso con el fin de que no se confundan los fines con los medios y no se pierda la mirada de conjunto con los detalles y problemas de la implantación del día a día).

El concepto de “Resistencia al cambio”, como obstáculo, ha sido revisado por Bridges. Las personas no se resisten al cambio sino a las pérdidas que el cambio les acarrea. Una adecuada identificación de las pérdidas que tiene la persona o el grupo y una buena estrategia de acompañamiento son fundamentales para un adecuado proceso (Bridges, 1993).

La identificación y manejo de los obstáculos para el cambio es un factor de primer orden para la adecuada implantación de LOS PROCESOS DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES Y PARA LOS PRACTICANTES AL RESPECTO.

Se propone que, cuando no hay una adecuada identificación y no se han desarrollado adecuadas estrategias para manejo de los obstáculos para el cambio, el avance de la implantación formal del modelo es lento, costoso y no da los resultados esperados.

Deberá responder a las siguientes demandas: síntesis del contexto teórico general en el cual se ubica el tema de la propuesta, estado actual del conocimiento del problema (nacional y mundial), brechas que existen y vacío que se quiere llenar con el proyecto; ¿por qué? y ¿cómo? la investigación propuesta, con fundamento en investigaciones previas, contribuirá, con probabilidades de éxito, a la solución o comprensión del problema planteado o al desarrollo del sector de aplicación interesado.

El liderazgo en el cambio

Líder y liderazgo

Líder es la persona que conduce o que está al frente de algo y que, por definición tiene seguidores que lo acompañan a sacar adelante un propósito. Liderazgo es la acción de liderar y que no está directamente relacionada con una sola persona de manera exclusiva sino que puede asociarse al rol de muchas personas encargadas de dirigir y sacar adelante un propósito.

Para la observación del fenómeno del liderazgo se utilizaron los elementos conceptuales planteados por Vélez para estudiar el fenómeno del liderazgo

desde un punto de vista dinámico (no estático) en los procesos de cambio (Vélez, 2005).

Desde esta perspectiva se ve al liderazgo como un ciclo en el que varios actores juegan diferentes roles: el de iniciador, el de ejecutor y el de operador del proceso de cambio. No hay un solo líder al frente de todo el proceso de cambio; hay un equipo de líderes, que interactúan con tres roles diferentes pero complementarios en el tiempo.

El líder iniciador es aquel que da inicio formal al proceso. El líder ejecutivo se encarga de aterrizar la idea de cambio en un plan y definir las estrategias para incluir a todos los jugadores claves, entrenar a los participantes y articular las áreas diferentes del negocio para que participen en el proceso en forma positiva. El líder operativo está a cargo de desarrollar el proceso de aprendizaje y del aseguramiento de los resultados previstos en él.

En todo proceso de cambio se pueden presentar tres patologías que provienen de relaciones inadecuadas entre los líderes del proceso, estas son visión sin ejecución, ejecución sin operación y operación sin fuerza.

La visión sin ejecución corresponde a situaciones en las que se tiene claro a dónde se debe ir, pero no se tiene claridad ni acuerdo entre los que manejan los recursos acerca de cómo llegar allá.

La segunda patología, ejecución sin operación, consiste en que aun cuando el equipo de dirección esté articulado alrededor de una visión, haya un plan y exista la voluntad de todos de trabajarle a ello, las personas que lideran los equipos de trabajo operativos no se sienten identificados o comprometidos con la visión presentada, no les conviene o rechazan el proyecto, no se mueven a hacerlo andar, están apostando a que eso no va a funcionar, no entienden su sentido o dimensión, o simplemente están en el plan de hacer lo que les digan, porque no se identifican con el programa, y además no quieren arriesgar su empleo o estabilidad oponiéndose abiertamente al programa. Obedecen las órdenes de hacer las cosas pero no están identificados o comprometidos con los resultados. No encuentran verdadero sentido personal para trabajarle al proyecto.

La operación sin fuerza es la tercera patología, ésta se presenta cuando el líder operativo, no cuenta con la fuerza ni la contundencia necesaria para lograr que sus trabajadores inicien y se comprometan en el proceso de cambio. (Vélez 2005.)

En pasada investigación (Vélez y Villegas 2004) se encontró que había una relación entre el liderazgo y el tipo de cambio. Que el líder no solo juega como variable independiente sino que el tipo de liderazgo que se juega también depende del proceso de cambio seguido. En tal sentido se encontró que hay ciclos de liderazgo corto y largo en los procesos de cambio dependiendo de la rapidez con que se desarrolla el proceso y tal rapidez está relacionada con el rol específico de liderazgo que se juega durante el proceso. Se identificaron

tres tipos de líderes en los procesos de cambio: el líder iniciador, el líder integrador y el líder operador.

El líder iniciador es quien arranca el proceso, vende la idea para echar a rodar el proceso. “Para iniciar el cambio, el líder ejerce su influencia sobre las personas y grupos que considera necesarias para estructurar y organizar el proceso. Para ello utiliza argumentos que normalmente provienen de diferentes fuentes: consultores, resultados y situación de la empresa, benchmark, comparaciones, direcciones corporativas”, etc.

“El líder ejecutivo cumple el rol de organizar y hacer funcionar el proceso de cambio en la empresa. Articula las diferentes áreas, visualiza las etapas del proceso y logra las asignaciones de recursos para su desarrollo. Hace el seguimiento y mantiene el entusiasmo de las personas implicadas en el desarrollo de las actividades y en los procesos de aprendizaje y cambio específico. El líder ejecutivo termina de iniciar el proceso a otros niveles de la organización”.

“El líder operativo se encarga del manejo del proceso de aprendizaje y cambio a nivel del puesto de trabajo, en el piso de la planta. Es el líder operativo quien en última instancia asegura que el proceso de cambio baje hasta el último trabajador y tenga éxito. Él es quien maneja los elementos determinantes del proceso de aprendizaje. Tiene mucha credibilidad ante los trabajadores⁶ Maneja el proceso de gestión del desempeño, mantiene contacto personal directo con los trabajadores, su estilo y relación y trato son factores determinantes de los procesos de compromiso en los trabajadores⁷, y mantiene la capacidad de dar reconocimiento y refuerzo directo a las conductas aprendidas. Es quien está “al pie de la jugada”, asegurando que los procesos de cambio se traduzcan en conductas efectivas que transformen el día a día y el quehacer de los trabajadores. Finalmente es el catalizador de los procesos de cambio cultural (específicamente de los procesos de aprendizaje de nuevas conductas)”. (Vélez 2005)

El cambio presenta diversas patologías provenientes en gran parte de la relación del liderazgo en las diferentes etapas del proceso. Las patologías identificadas en los procesos de cambio son las siguientes:

Visión sin ejecución donde se inicia el proceso de su desarrollo se estanca por no contar con la capacidad de articular el equipo de dirección necesario para su desarrollo

Ejecución sin operación

⁶ Ver los comentarios de Larkins sobre los procesos de comunicación en el cambio.

⁷ En una investigación del Instituto SER y el CEASE en el Cerrejón, se identifica la sensibilidad de los procesos de compromiso al trato que reciben los trabajadores por parte de la organización y especialmente de la supervisión. Documento inédito, 1997.

“La segunda patología consiste en que, aun cuando el equipo de dirección esté articulado alrededor de una visión, haya un plan y exista la voluntad de todos de trabajarle a ello, las personas que lideran los equipos de trabajo operativos no se sienten identificadas o comprometidas con la visión presentada, no les conviene o rechazan el proyecto, no se mueven a hacerlo andar, están apostando a que eso no va a funcionar, no entienden su sentido o dimensión, o simplemente están en el plan de hacer lo que les digan, porque no se identifican con el programa, y además no quieren arriesgar su empleo o estabilidad oponiéndose abiertamente al programa. Obedecen las órdenes de hacer las cosas pero no están identificados o comprometidos con los resultados. No encuentran verdadero sentido personal para trabajarle al proyecto”. (Vélez 2005)

Operación sin fuerza

Esta tercera patología se presenta cuando el líder operativo, no cuenta con la fuerza ni la contundencia necesaria para lograr que sus trabajadores inicien y se comprometan en el proceso de cambio. (Vélez 2005)

Los procesos y mecanismos de aprendizaje en los procesos de cambio (ver resultados de En una investigación realizada en Sofasa se identificó la existencia de mecanismos de aprendizaje y cambio a lo largo de la implantación de los diferentes procesos de cambio que sirvieron para el establecimiento del sistema de producción Toyota, del sistema de producción Renault, del TPM.

EMPRESAS SOCIALES

El orden económico mundial y los mecanismos que se han establecido para generar y distribuir el bienestar han ocasionado una acentuada concentración de la riqueza en unos cuantos y, en consecuencia el desequilibrio, desigualdad y exclusión sociales. Ante esta situación han surgido esquemas empresariales que responden a las necesidades concretas de sectores excluidos del desarrollo que comúnmente no han tenido acceso a oportunidades de crecimiento y progreso. A estas formas de organización se les ha denominado EMPRESAS SOCIALES.

Lo más interesante es que este importante sector, que adquiere distintas denominaciones, dependiendo del país y de la escuela de pensamiento, juega un papel relevante en la vida y el trabajo de muchas personas, ya sea de quienes toman decisiones, los empleados o desempleados. Este tipo de empresas se apoyan en valores solidarios y fundamentan su acción en principios cooperativos para desempeñar una actividad empresarial en términos rentables, sustentables y competitivos en su entorno. Igualmente se hacen propuestas de tipo microeconómico y organizacionales con énfasis en los denominados modelos de negocio sociales, cuya estrategia es la solución de los problemas sociales y el mejoramiento de la calidad de vida de los seres humanos de rentas bajas, a través de su inclusión en el sistema socioeconómico por la vía del acceso al consumo y al ejercicio pleno de sus

derechos y capacidades humanas en la sociedad y en el medio en que se desenvuelve.

DEFINICION DE ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO

Desde el punto de vista de la propiedad y el ánimo de lucro de las empresas, estas se clasifican en: a) Organizaciones sin ánimo de lucro (como las fundaciones y las ONG), las entidades públicas, y las organizaciones cooperativas y b) las sociedades comerciales de carácter privado con ánimo de lucro, las que tradicionalmente se les adhiere la etiqueta de “empresas” son las sociedades comerciales de propiedad privada con ánimo de lucro, así como a las empresas del estado y las de carácter mixto.

A comienzos de la década de 1990, emergió en el panorama académico una nueva figura organizacional que no necesariamente obedece al ánimo de lucro o a la estructura de propiedad, sino más bien a la naturaleza de la actividad desarrollada. Se trata de aquellas empresas sociales cuya finalidad es la solución de problemas sociales básicos de los seres humanos de una manera autosuficiente y rentable. En este tipo de empresas los atributos de “sin ánimo de lucro”, “público, o privado” pasan a un segundo lugar para definir las y clasificarlas. Este último tipo de empresas genera una nueva categoría organizativa que permite simultáneamente la creación de valor económico y social, es decir, materializa paralelamente estos procesos para convertirse híbrida (Mair y Noboa, 2003).

Sin embargo, se sostiene en la literatura académica que el predominio de la “creación de valor social”(o capital social) es la característica más importante de la empresa social, entendiéndose por este: “ la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de los efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (Austin et al., 2006 p. 296), o de una manera más resumida: “ la mejora de las condiciones de vida al remover barreras a la inclusión social, apoyar a poblaciones debilitadas o sin voz, o disminuir las externalidades negativas (como la degradación medioambiental)” (SEKN, 2006). Así, por ejemplo, en el sector del micro crédito, se entiende la creación de valor social como la intersección de los negocios con la base de la pirámide, siempre y cuando se aumenten el ingreso disponible de los pobres y se mejore su autoestima (Chu, 2007, p. 316).

Ahora si tomamos otras percepciones nos encontramos que para dar una definición más informada sobre lo que son las empresas sociales citaremos las palabras de Antonella Noya¹, administradora del programa LEED (Programa para el desarrollo local y empleo) de la OCDE: “Las empresas sociales son asociaciones que se organizan con un espíritu empresarial para alcanzar objetivos sociales y económicos que asumen distintas formas legales de acuerdo al país. La característica distintiva es su capacidad para diseñar soluciones innovadoras y dinámicas a los problemas de desempleo y la exclusión social, contribuyendo al tipo de desarrollo económico que refuerza la cohesión social, que es una de las facetas del desarrollo sostenido”.

Capital económico y capital social

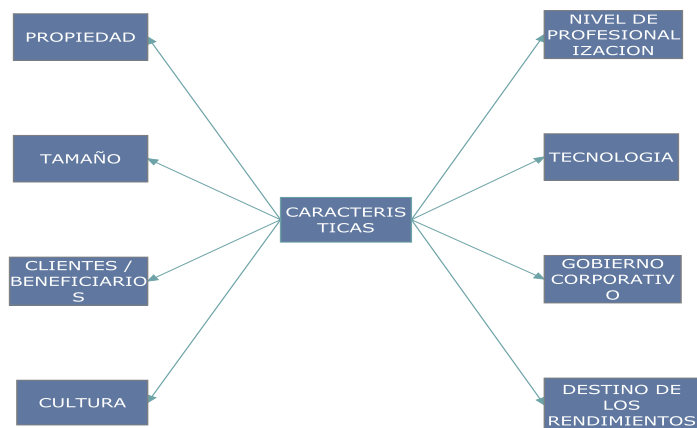
La dialéctica entre lo económico y lo social está presente permanentemente en las empresas sociales. La empresa necesita del uno y del otro. La utilización y forma de producción del capital social caracterizan el modo peculiar la identidad de esta forma de empresa. Se trata del capital económico y el capital social. El modo de uso de capital social representa un elemento diferenciador de la empresa social en cuanto que esta no se limita a consumir estos recursos (riqueza económica, empleo, prestaciones, relaciones, cooperación, contribuciones) sino a producirlos y difundirlos de una manera consciente y deliberada.

Propiedad de la empresa social

La cooperación social genera capital social y riqueza económica no solo a su interior sino respecto a su ambiente externo. Los stakeholders representan personas o grupos que ejercitan los derechos de propiedad delante de la empresa social de la cual hacen parte determinando la orientación y la opción estratégica en vista de los intereses de los que son portadores. La presencia de uno o más stakeholders hace efectivamente la diferencia en la construcción y consolidación sobre todo del capital social de la empresa social por que establece la orientación y la amplitud de su radio de acción. En otras palabras al lado de la empresa social que corresponden a comunidades profesionales más o menos homogéneas pueden existir empresas sociales que llevan al interior de sus límites organizativos partes del territorio al interior del cual obran (los voluntarios, agentes públicos, empresas, otras organizaciones del tercer sector)

La dimensión económica por sí sola no basta para definir una empresa social. Se requiere de crecimiento económico para la producción de capital social. Lo económico y lo social son interdependientes. Uno de los principales puntos de fuerza de las empresas sociales consiste en la capacidad de mezclar capital social y capital económico, llegando a sostener la producción de los mismos y poniendo las bases para superar el dilema entre “grandes problemas y poco dinero” o su opuesto “de mucho dinero pero mal distribuido”

Características de las empresas sociales



Cuadro tomado de VELEZ RODRIGUEZ, Alfonso. Algunos aspectos de la Planeación Estratégica en la Universidad. Simposio permanente sobre la Universidad, ICFES, ASCUN, Bogotá, 1987

Las empresas sociales se caracterizan por no tener como fin último de su existencia el rendimiento financiero y la obtención de utilidades, sino lograr mejores beneficios para un mayor número de pequeños productores y de sus comunidades, para los consumidores finales y para el desarrollo ecológico, social y culturalmente sustentable.

De manera general las empresas sociales poseen características peculiares que impactan el comportamiento de las variables dependientes de los procesos de cambio como son: la tasa de cambio, los problemas y obstáculos comunes que se encuentran y las soluciones que encuentran los administradores a estos problemas y la forma como se inicia el proceso de cambio, la forma como se hace la implantación y la forma como se logra la consolidación del proceso.

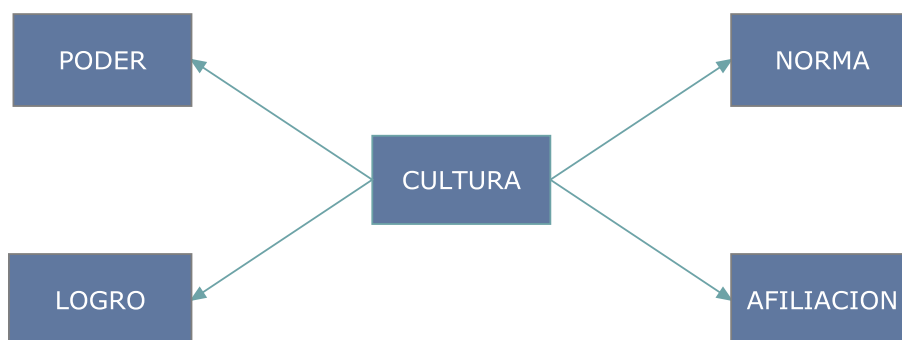
Las características peculiares de las empresas sociales son:

La propiedad de la empresa. Estas organizaciones son fundaciones o como comúnmente se llaman entidades sin ánimo de lucro en las cuales una junta u organismo director mantiene la dirección de la organización y nombra un administrador. La junta vigila que se cumpla el legado y el espíritu de los fundadores. No hay una forma de propiedad privada sobre la organización. Como se afirmaba en un foro sobre juntas directivas de empresas sociales se decía que “la junta representa los intereses de la sociedad ante la empresa”.

Clientes y benefactores. En este tipo de empresas unos son los clientes, que reciben o se benefician de los servicios de la organización, que por lo regular no pagan el valor de los servicios, y otros son los benefactores o las personas o entidades que proveen los recursos para la prestación de los servicios de la institución. Esta separación entre quien recibe los servicios y quien paga por ellos es básica en las empresas sociales y trae como consecuencia que las labores de mercadeo y de financiación de la organización debe contemplar un número mayor de interesados, aparte de los clientes mismos y manejar un

volumen alto de relaciones de interdependencia que constituye el corazón de las labores de consecución de fondos. Este corazón de la capacidad de desatar solidaridad de la organización es muy importante y este nivel de apertura de las organizaciones a ello es crítico para su supervivencia. Muchos de los cambios en las organizaciones sociales vienen dados por los cambios en la composición o políticas o tendencias de los benefactores u organismos financiadores de la organización (especialmente los entes públicos). El nivel de retórica utilizado en los cambios viene atado a argumentos derivados de las condiciones y dinámica de los benefactores o financiadores de la organización, no a los cambios o dinámica de los clientes mismos. Son más los argumentos para el cambio provenientes de los benefactores y órganos de financiamiento que los argumentos provenientes de los mismos clientes. Los cambios en el servicio, la cobertura etc, de los clientes se hacen para dar cuentas y mantener información hacia los organismos financiadores y hacia los benefactores.

Cultura



Cuadro tomado de VELEZ RODRIGUEZ, Alfonso. Algunos aspectos de la Planeación Estratégica en la Universidad. Simposio permanente sobre la Universidad, ICFES, ASCUN, Bogotá, 1987

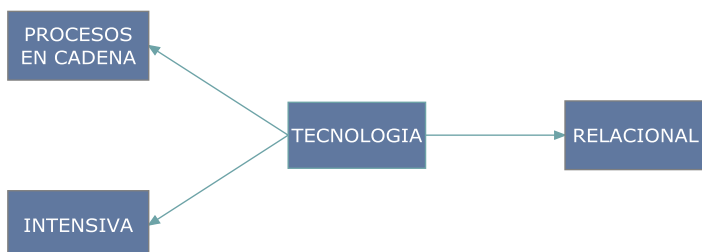
Las organizaciones sociales, por su naturaleza tienden a tener un tipo de cultura en donde los lazos de afiliación son más fuertes que los del poder, la norma o el logro, o al menos donde las personas quisieran que así fuera. Se supone que este tipo de cultura favorece la cooperación y la confianza entre las personas pero tiene procesos sociales más lentos por lo que la tasa de cambio tiende a ser más lenta que en organizaciones con otro tipo de cultura más basada en el logro o el poder.

Tamaño

Las organizaciones sociales por su naturaleza tienden a ser en su gran mayoría de un tamaño pequeño por la dinámica misma de apareamiento de estas, por su edad y sobre todo por el tipo de problemas sociales a los que se encuentran enfocadas. Si bien su core de operación es pequeño la cobertura necesaria de actores sociales (familias, comunidades, sociedad en general que

debe convocar y alinear para asegurar resultados adecuados) es grande. El tamaño impacta el inicio del proceso, la rata de cambio y establece obstáculos peculiares para el proceso de cambio en sus tres etapas. Se podría concluir del estudio una caracterización de los obstáculos propios de las empresas pequeñas y de las empresas sociales grandes.

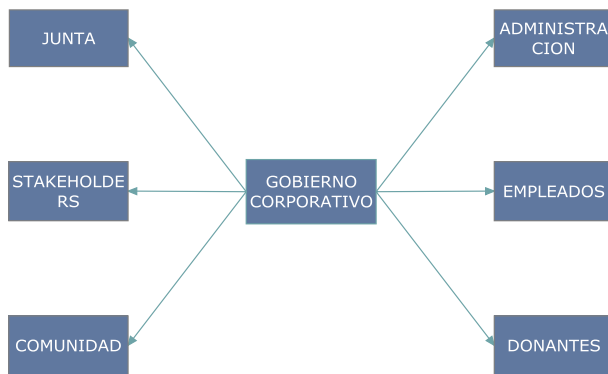
Nivel de profesionalización



Cuadro tomado de VELEZ RODRIGUEZ, Alfonso. Algunos aspectos de la Planeación Estratégica en la Universidad. Simposio permanente sobre la Universidad, ICFES, ASCUN, Bogotá, 1987

Dado el tipo de problemas que enfrenta la empresa social, la tecnología predominante que se emplea para su manejo es la llamada tecnología intensiva (Thompson 1967) en la cual es fundamental el buen nivel de profesionalización de la persona que opera el proceso. Las organizaciones así constituidas conforman lo que Mintzberg las burocracias profesionales en las cuales . Se encuentra el conflicto entre los expertos y los administradores pues los unos piensan en el servicio y en su compromiso con el paciente mientras que los otros (administradores) piensan en la escasez de recursos y en su uso racional y eficiente en la organización por encima de consideraciones particulares. Se supone que el inicio de procesos de cambio en estas organizaciones es un tanto conflictivo cualquiera que sea el lugar de origen. Los obstáculos y dificultades para el inicio y establecimiento pueden venir por igual de los administradores y de los expertos. Esta condición hace que la rata de cambio sea lenta al principio (cuando los expertos lo lideran) y rápida después, cuando los administradores entran al proceso, y rápida al principio cuando los administradores lo inician y lenta después cuando tienen que vender la idea a los expertos. Entre más profesional sea el grupo de personas involucradas en el proceso de cambio más tiende a tener este comportamiento descrito, y entre menos profesional, más tiende a comportarse con las peculiaridades del ciclo corto del proceso descrito en estudios anteriores (Vélez y Villegas).

Gobierno corporativo



Cuadro tomado de VELEZ RODRIGUEZ, Alfonso. Algunos aspectos de la Planeación Estratégica en la Universidad. Simposio permanente sobre la Universidad, ICFES, ASCUN, Bogotá, 1987

La existencia y operación efectiva o no de una junta directiva es un factor fundamental en el proceso de cambio, especialmente en la rata del cambio y en las estrategias para el manejo de los problemas que se presentan en las etapas de cambio. La no existencia de una junta o la no operación de ella hace que el cambio quede sujeto a la condición y ritmo y estilo del director que se convierten un factor determinante del proceso, cuando la junta es operativa, ella juega un papel importante en la iniciación del proceso y en el seguimiento y apoyo a este, facilitando el logro de los resultados con mayor celeridad.

Control externo

La teoría clásica de organizaciones describe que cuando una organización está sujeta a mayor control externo esta tiende a formalizar más sus procesos y a ser más burocrática que cuando esta no está sujeta a este tipo de situaciones y presiones. Las empresas sociales están en la mira de muchos órganos de control y de hecho están sujetas a procesos de rendición de cuentas tanto a los benefactores como a los entres regulatorios y de control del estado. Esto conlleva a que los procesos de cambio sean tomados con precaución y sujetos a mayores normas y reglas cuando los cambios afectan resultados sujetos a control u observación por parte de los principales stakeholders.

La economía social en Colombia:

La constitución política de Colombia de 1991 en su artículo 58, relativo al sector social de la economía, incluye como parte de este sector “El estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad”

El articulo 333 en uno de sus apartes nos dice” la empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulara el desarrollo empresarial”.

El articulo 334 nos dice” la dirección general de la economía estará a cargo del estado. Este intervendrá, por mandato de la ley, en la explotación de los recursos naturales, en el uso del suelo, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes, y en los servicios públicos y privados, para

racionalizar la economía con el fin de conseguir el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo y la preservación de un ambiente sano.

El estado, de manera especial, intervendrá para dar pleno empleo a los recursos humanos y asegurar que todas las personas, en particular las de menos ingresos, tengan acceso efectivo a los bienes y servicios básicos.

También para promover la productividad y competitividad y el desarrollo armónico de las regiones”.

A inicios del siglo XX, comenzó a fortalecerse la noción de un sector cooperativo, diferenciado de los sectores tradicionales. Posteriormente, al sector cooperativo le fue incorporada la empresa mutual, y en ámbitos francófonos comenzó a difundirse el concepto de economía social expandiéndose por Europa bajo el hilo conductor de la doctrina cooperativa y en especial de los principios de democracia en la toma de decisiones, libre adhesión, primacía del trabajo y propiedad de los medios de producción.

No obstante, la noción de economía social no abriga a formas organizacionales propias del contexto anglosajón, donde el acento es puesto en organizaciones privadas que no reparten beneficios, con participación de voluntarios y atenuantes de fallos de mercado y de estado. Bajo la mirada anglosajona, el tercer sector se amplía hacia otras organizaciones sin ánimo de lucro, que incluían a organizaciones donde no siempre se llevan a cabo prácticas coincidentes con la doctrina cooperativa en el sentido de que no existe democracia en la toma de decisiones pero si voluntariedad en el acto social, dirigido a satisfacer las necesidades de terceros (no asociados), es el caso de fundaciones, ONGs, voluntariados, entre otros.

Por otra parte, desde finales de los años setenta del siglo pasado se desarrolló en Latinoamérica una noción en la que el énfasis se hace en las organizaciones que actúan para solventar necesidades económicas, sociales y culturales desde un ámbito local y en ocasiones por fuera del mercado. Esta noción abrigó el concepto de economía solidaria.

En nuestro país, las anteriores nociones calaron hondo en la estructuración de un sector cooperativo promulgado en la ley 79 de 1988 constituido por todas las formas cooperativas donde los aportes paralelamente resultaban ser beneficiarios de la actividad empresarial. Por fuera de ámbito quedaban los fondos de empleados y las asociaciones mutuales.

Posteriormente, la ley 454 de 1998 amplió la noción de sector cooperativo a sistema de economía solidaria y en ella se incluyó, junto a todas las formas cooperativas, a las mutuales y a fondos de empleados. Bajo esta noción quedaron con nexos de proximidad organizaciones como juntas de acción comunal, voluntariados, cajas de compensación y fundaciones, todas ellas caracterizadas porque sus aportes se organizan para beneficiar a terceros.

Hasta ese momento la noción de economía solidaria tenía más proximidad a la noción de economía social que a la noción de tercer sector. En la actualidad, algunas instituciones fomentan la inclusión de organizaciones voluntarias, cajas de compensación y fundaciones dentro de una noción macro denominada sector ampliado de la economía solidaria, bajo el hilo conductor de la solidaridad como sector diferenciado y caracterizado por abrigar en un mismo espacio empresas solidarias como las cooperativas y organizaciones sociales como los voluntariados, en una singular construcción que incluye las nociones de economía social y tercer sector en un mismo concepto constituido por un universo social casi ilimitado y aún difuso y disperso.

En este contexto, se establecieron varias fuentes de construcción organizacional de un gran sector social y solidario, sin que jurídicamente se establecieran contradicciones entre ellos. En rigor, el universo mayor de empresas sociales y solidarias está definido en el Estatuto Tributario de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, que establece el título de entidades sin ánimo de lucro e incluye a todas aquellas organizaciones que no reparten entre sus miembros las utilidades generadas en cumplimiento de su objeto social; Y, por otra parte, se define en la Ley de economía solidaria un universo sustancialmente menor y acotado por prácticas asociativas y autogestionarias de empresas de naturaleza cooperativa.

Bajo este nuevo planteamiento es posible encontrar, aproximadamente cuarenta y nueve entidades con un denominador común: todas se constituyen como organizaciones sin ánimo de lucro. No obstante es posible destacar dos grupos: uno conformado por empresas de economía solidaria como cooperativas, mutuales y fondos de empleados; y, otro por organizaciones solidarias de desarrollo como fundaciones, voluntariados, juntas de acción comunal, cajas de compensación, entre otras.

A esta dimensión no corresponde formalmente ningún ámbito jurídico que la arroje, pese a los intentos sostenidos de crear espacios de discusión para la propuesta de un derecho asociado al sector solidario, denominado derecho solidario.

En definitiva, se destaca que si bien la economía solidaria es una construcción normativa colombiana, mantiene referentes organizacionales de origen en la economía social y, en su extensión, abre espacios para prácticas solidarias afines, a las desarrolladas en el ámbito de las empresas no lucrativas que forman parte de la creciente difusión de un tercer sector.

En el debate ideológico, político y académico hay un consenso en reconocer y aceptar los distintos actores sociales que tienen injerencia, recursos y acciones en el desarrollo humano: el Estado, la empresa privada, las organizaciones civiles del tercer sector, las comunidades, las agencias multilaterales y la cooperación internacional. Los representantes de estos actores exponen y confrontan sus tesis en multitud de escenarios públicos y privados del planeta. El reconocimiento como actor social implica el desempeño de un rol preciso en cuanto a ser portador de intereses, de poder, aspiraciones, voluntades y propósitos específicos de un sector sea este gubernamental o no

gubernamental; y en un mundo globalizado los escenarios de actuación cruzan lo internacional, lo nacional, lo regional y lo local haciendo de lo simple un asunto complejo.

A diferencia de la obra teatral los actores sociales no disponen de un director escénico ni de un único libreto que guíe sus pasos y ordene sus diálogos; de ahí que sea frecuente la confusión de roles y la descoordinación en los escenarios donde se promueve el debate ideológico, político y académico acerca del desarrollo humano. Desde hace tiempo las organizaciones no gubernamentales, ONG, son reconocidas como actores sociales y por lo tanto tienen acceso a participar de dichos escenarios. Una fracción de ellas justifica su actuación ante lo que denomina el “vacío del Estado” en el cumplimiento de sus responsabilidades ante los grupos más pobres y vulnerables de la sociedad. Su papel, en consecuencia, es “ocupar” esos espacios con la ejecución de programas y proyectos que suplan la falta de acción gubernamental. Otro grupo de ONG está convencido que su tarea fundamental es la de ser representante y vocero de los intereses de las comunidades marginadas ante el Estado y la sociedad. Otras insisten en su posición de evitar cualquier contacto o acción conjunta con el Estado por temor de “contaminarse” o de perder autonomía. Y de un tiempo para acá, en Colombia, ha surgido un movimiento que desean ser reconocidas no como ONG sino como empresas sociales. Argumentan que el nombre las estigmatiza y les cierra las puertas del apoyo económico del sector privado. Opinan que para la consecución del logro de la sostenibilidad es menester adoptar un enfoque, un estilo y una mentalidad empresarial. Piensan que les iría mejor si cambian no solo de nombre sino de rol adoptando el de las empresas productivas. Las consecuencias de tal hecho no son superficiales, tienen o tendrán consecuencias importantes para la configuración y desempeño del Tercer Sector ¹. En Europa, a su vez, se viene afirmando una tendencia que busca transformar el voluntariado y el asociacionismo en empresa social como generadora de empleos, bienes y servicios. La profesionalización, el empleo asalariado y la sujeción a las normas ISO de calidad son componentes de este direccionamiento.

Definición de empresa social en el contexto europeo

La RED EMES es una red científica europea dedicada, entre otros asuntos, a realizar estudios sobre el Tercer Sector. Según ellos a la empresa social se la puede definir de acuerdo con criterios económicos y sociales. Para ser fiel y no malinterpretar acudo a la cita textual:

“Según los criterios económicos, una empresa social, independientemente de su forma jurídica, debe poseer las siguientes características:

- Producción y distribución de bienes y servicios, es decir, debe tener contacto con el mercado de carácter no eventual, ni ocasional, sino permanente.
- Autonomía de gestión, es decir, contar con su propio proyecto y desarrollarlo en forma autónoma. La empresa social no es un brazo instrumental de otra

organización. La autonomía de gestión debe constar en los estatutos y formalizarse en protocolos.

- Riesgo económico, debe existir una mínima diversificación en la producción (distribución) de bienes y servicios.
- Fuerza de trabajo remunerada, al menos un mínimo.
- Carácter innovador del servicio, tiene que ofrecer algo diferente, un añadido, un plus de producción.

Según los criterios sociales, una empresa para definirse como “social” debe tener las siguientes características:

- Iniciativa emprendida por un grupo de ciudadanos, debe ser expresión de una forma de auto organización de los ciudadanos, iniciativa de la comunidad.
- Tener relación directa con el territorio, en tanto iniciativa de la comunidad debe permanecer unida a ella, participa en el desarrollo local.
- El poder de decisión no se basa en la posesión de capital, sino en la participación de las personas.
- Participación democrática en la gestión de las actividades, debe asegurar los mecanismos de participación en las decisiones. La democracia es un criterio ligado a los socios, “una persona, un voto”; la participación es un criterio que remite a los destinatarios de las actividades de la empresa.
- Limitación en la distribución de beneficios. Se trata de un elemento constituyente, irrenunciable, pero no suficiente. A diferencia del criterio anglosajón, en el que la distribución de los beneficios es el único criterio, es necesario identificar, no sólo las limitaciones de dicha distribución, sino también otros criterios que garanticen la finalidad social.

Alcances y límites del concepto de empresa social en el contexto colombiano

Si la denominación de ONG¹ peca por resaltar como atributo esencial de identidad la diferenciación de origen con respecto a lo gubernamental, la denominación de empresa social resulta un híbrido que en vez de resolver el problema de la identidad lo agrava aún más, por cuanto pretende asemejarse a las organizaciones lucrativas del sector privado creando más confusión de roles entre los actores sociales.

Atendiendo a los “criterios económicos”, a diferencia de Europa, en Colombia las ONG hace rato que producen y distribuyen bienes y servicios; asumen riesgos económicos; disponen de autonomía de gestión, de fuerza de trabajo remunerada y son innovadoras del servicio. En cuanto a los “criterios sociales” la mayoría de las ONG del país son iniciativas emprendidas por un grupo de ciudadanos; tienen relación con el territorio y se acogen, por Ley, a

disposiciones estatutarias de índole democrática en la designación de sus autoridades: “una persona, un voto” lo mismo que en relación a la participación democrática en la gestión de actividades. Con respecto a la distribución de beneficios económicos la Ley no los permite. Si nos acogemos a los “criterios económicos y sociales” de las empresas sociales europeas un porcentaje muy alto de las ONG colombianas cumple los requisitos de admisión. ¿Debiéramos, en consecuencia, desestimular el uso del término de ONG y promover el de empresas sociales en el Tercer Sector? El debate apenas comienza. Se presentan cuatro argumentos:

Existencia de un mercado social imperfecto. El mercado es la institución económica donde se intercambian los bienes y servicios producidos bajo la ley de la oferta y la demanda. El mercado fija precios, regula el volumen de las mercancías y es un indicador de las decisiones de compra y venta de millones de personas, familias y organizaciones. Los mercados de mercancías han desarrollado instrumentos de medición y manipulación que dan cuenta de la abundancia, la escasez, el alza y la reducción en los precios. Las empresas privadas producen para atender una demanda solvente de clientes y consumidores que tienen capacidad de compra o de endeudamiento. Los bienes y servicios que producen las ONG no cuentan con clientes y consumidores solventes sino con intermediarios que pagan por ellos o que los subsidian como el Estado, la cooperación internacional al desarrollo o donantes. Las ONG no atienden mercados sino cuasi mercados. ¿Quién y cómo se define el tamaño del cuasi mercado de lo social? ¿De qué forma opera la ley de la oferta y la demanda en este cuasi mercado en cuanto a fijación de precios? ¿Cuáles son las fallas de este cuasi mercado y como se corrigen? ¿Hay un perfil de ONG oferentes para cada segmento de clientes? ¿Qué tan flexible y elástica es la oferta de las ONG ante los requerimientos de los cuasi mercados? ¿Disponemos de información confiable y actualizada de la competencia? ¿Qué tan estudiada y conocida son las necesidades de los demandantes? ¿Sabemos el porcentaje de participación de nuestros competidores en el cuasi mercado social? ¿Qué tan fluida y confiable es la información disponible? ¿Deben primar las relaciones de competencia a las de cooperación en las empresas sociales para la conquista del mercado? ¿Estarían dispuestas las empresas sociales a fusionarse o a dejarse absorber por otras en búsqueda de la eficiencia y de la obtención de una posición dominante? ¿No será acaso que los que caracteriza el marco de operación de las organizaciones del Tercer Sector es precisamente la existencia de cuasi mercados? Si se llegase a conformar un verdadero mercado social a semejanza del mercado económico, o sea un mercado que fije precios, márgenes de rentabilidad, ciclos de auge y recesión, etc., ¿qué papel y espacio tendrían las empresas sociales ante la competencia de las empresas económicas? ¿Qué tan efectivo es el diseño y ejecución de un plan de mercadeo de una empresa social en un cuasi mercado? Son muchos los interrogantes y muy pocas, aun, las posibles respuestas satisfactorias con respecto a este tema.

Insuficiencia de recursos financieros. Las empresas económicas requieren de capital, ya sea propio o prestado, para iniciar labores, funcionar, ampliarse o crecer. Existen bancos de fomento y políticas gubernamentales que facilitan los

recursos, prestan asesoría y avalan ante terceros. La mayoría de las ONG colombianas, léase empresas sociales, no contaron con un capital suficiente en su origen y tampoco pueden mostrar en sus estados financieros un patrimonio importante que se aproxime, siquiera, a las organizaciones del sector solidario como las cooperativas y los fondos de empleados. Tienen serias restricciones para acceder a créditos bancarios y no tienen la posibilidad, como las empresas económicas, de ser capitalizadas por sus socios para crecer o para enfrentar situaciones adversas. Si se les aplicara la norma de las empresas económicas de tener que liquidarse si los pasivos igualan la mitad del valor del patrimonio muchas entrarían en concordato. No olvidemos que el conjunto de las organizaciones del Tercer Sector en Colombia sólo representan el 2.1% del PIB¹. Ni las ONG, ni las empresas sociales disponen, y dispondrán, de los recursos suficientes para reducir, mitigar o aminorar en una proporción significativa los efectos negativos de la pobreza y la exclusión social. Antes que proveer bienes y servicios, nuestra misión y nuestros esfuerzos deben ir encaminados a incidir en el Estado, poder político, y en el sector privado, poder económico, a reorientar las políticas y el modelo de desarrollo que generan y mantienen en situación de pobreza el 60% de la población colombiana.

Bajos salarios y pocos incentivos económicos. La insuficiencia de recursos financieros para desarrollar la misión, fortalecer la organización y aumentar los servicios en las ONG incide, además, en la permanencia de una estructura de bajos salarios y pocos incentivos económicos a sus profesionales y empleados. Las comparaciones de curva de salarios frente a las organizaciones gubernamentales, la empresa privada, las universidades y las cooperativas las pone en desventaja. Los ingresos apenas alcanzan para cubrir las obligaciones de Ley, en el mejor de los casos, y no dan lugar a establecer políticas de incentivos, bonificaciones, prestaciones extralegales y reconocimientos por productividad. Los programas de bienestar laboral para los empleados y sus familias son escasos y la mayoría de las veces se limita a la oferta institucional de las Cajas de Compensación. Las ONG ofrecen posibilidades de un primer enganche laboral pero no logran retener el personal que cualifica ante las ofertas de empleo que llegan de otros sectores, lo que a su vez incide en situaciones de baja competitividad en el mercado de trabajo. Los bajos salarios y la falta de incentivos económicos se suplen con mística, entrega, sentido de pertenencia y un alto compromiso personal y social.

Déficit de formación gerencial. La gerencia social es hija legítima de los programas de modernización del Estado impulsados desde la CEPAL y el INDES a principios de los años 90 del pasado siglo que luego se extendieron a las organizaciones del Tercer Sector las cuales fueron “descubiertas” como instrumentos de ejecución de las políticas sociales y de los proyectos que las entidades gubernamentales no estaban interesadas en seguir realizando en forma directa. Este viraje se enmarca en el paso de la matriz estado céntrica a la matriz socio céntrica. Contratación de servicios, eficiencia, amplia cobertura, bajos costos y flexibilidad fueron los criterios gerenciales que el Estado empezó a promover en su relación con las ONG que pretendían acceder a los recursos públicos. Esta exigencia externa a la par con las de la cooperación internacional de desarrollo hizo más visible el déficit cuantitativo y cualitativo de la formación gerencial Tercer Sector. Déficit extendido a la ausencia de

indicadores y sistemas de control y evaluación de la gestión no sólo social sino administrativa, humana y financiera de las ONG. Exigencias que se siguen aumentando con la implementación de sistemas de gestión de la calidad para calificar en licitaciones públicas de contratos de consultoría y prestación de servicios. Presiones del entorno que han llevado a un grupo representativo de ONG a evolucionar al concepto de empresa social.

La gerencia social es un campo de conocimiento de muy reciente aparición en la oferta académica y de muy corta trayectoria en las organizaciones del Tercer Sector. El personal directivo y los equipos operativos de profesionales de las ONG, en nuestro caso particular, cuentan con una adecuada formación humanística pero a un carece de una adecuada formación gerencial en cuanto a teoría, herramientas y procedimientos, en especial, en el nivel de postgrado.

Con que facilidad y rapidez migran del sector empresarial al Tercer Sector enfoques, escuelas, modas y estilos gerenciales de las empresas productivas. Las organizaciones sociales, entre ellas las ONG, las acogen sin análisis previos, como tabla de salvación, para después tener que revertir o suspender procesos que no dan los resultados esperados. No basta con el aporte de los académicos, ni de los asesores empresariales para avanzar en el desarrollo de la gerencia social, es fundamental que las ONG, sus profesionales y el gremio asuman la tarea de construir pensamiento, teoría y conceptos propios que den cuenta de la realidad de nuestro que hacer. En esta perspectiva las acciones de fortalecimiento institucional deben dirigirse a superar el déficit y a cualificar la formación gerencial del capital humano del Tercer Sector.

La evolución de las ONG hacia la empresa social no es un imperativo del Tercer Sector ni de todas las ONG. Como en todo proceso hay oportunidades y hay amenazas. Las oportunidades residen en el logro de la sostenibilidad, en el aseguramiento de excedentes para el fortalecimiento institucional, en la optimización de los recursos, en la posibilidad de mejorar los niveles de remuneración del personal y en poder alcanzar estándares de calidad. Las amenazas se incuban en los riesgos de pérdida de identidad, de renuncia al ideal de cambio humano y transformación social, del predominio de los objetivos e intereses económicos sobre los sociales, en el incentivo de la competencia sobre la colaboración, en la adopción de prácticas “non santas” como el tráfico de influencias y la corrupción para hacerse a los contratos oficiales y en el abandono definitivo de la mística y del voluntariado como fuerza social. Corresponde a cada Asamblea de socios, a cada Junta Directiva, a cada Dirección Ejecutiva de las ONG analizar los pros y los contras de tal evolución. Por último, no olvidemos que la implantación a ultranza de la gerencia social no es garantía certificada contra las quiebras y el colapso.

En Colombia, como en otras regiones del mundo, las empresas sociales han pasado por periodos de expansión y auge, han sido modelo de desarrollo a seguir, pero también han tenido periodos que han provocado desaliento en sus asociados y defensores, por desvíos y fracasos. Hoy en día, muchas lecciones han sido aprendidas, dando una perspectiva alentadora para este tipo de empresas. La interrelación de numerosos factores internos y externos determina que las empresas sociales, como cualquier tipo de empresa, sean o

no exitosas. Se presentan a continuación los principales factores identificados que explican la fortaleza y buen desempeño de las empresas sociales que se han desarrollado exitosamente.

- 1. Organización:** Se refiere a la relación organizativa que tiene la empresa como la participación de los socios, niveles democráticos en la toma de decisiones, liderazgo y cohesión.
- 2. Capacidad empresarial:** Se refiere a las empresas cuya cultura se transformó de productor a empresario.
- 3. Desarrollo de productos:** Empresas que se han fortalecido al realizar la diversificación de productos, innovación y diseño de empaques, selección y transformación de materias primas.
- 4. Innovación y uso de tecnologías avanzadas:** Son las empresas sociales que hayan creado y utilicen actualmente un proceso o varios con tecnología.
- 5. Comercialización:** Son empresas que han logrado integrar la producción a la distribución.
- 6. Impacto social comunitario:** Son empresas consideradas ejemplo en sus comunidades por ser generadoras de empleo y/o dan servicios a la comunidad.
- 7. Integración ecológica con el medio ambiente:** Son empresas comprometidas con la ecología utilizando tecnología amigable con el medio ambiente.
- 8. Rentabilidad y fortalecimiento financiero:** Empresas que han logrado disminuir el gasto de operación y los costos de producción en forma significativa.
- 9. Equidad de género:** Empresas que brindan iguales oportunidades de trabajo y desarrollo a las mujeres y a los hombres.
- 10. Integración de cadenas productivas:** Son aquellas empresas que han unido sus esfuerzos para compactar la oferta.
- 11. Impacto en el desarrollo regional:** Empresas que detonan vocaciones productivas locales, crean mecanismos reguladores de precios, promueven el arraigo en los habitantes.

A pesar de ser muchos los factores que pueden caracterizar a las empresas sociales exitosas y su contribución al fortalecimiento de la economía y en particular del sector social, son tres los factores que más inciden en su desarrollo, dicho por los mismos empresarios sociales y son: el desarrollo de productos, impacto social comunitario y organización.

La especificidad de la empresa social:

El “termino empresa”, se usa especialmente para etiquetar las sociedades comerciales (corporaciones) con ánimo de lucro de estructura de propiedad privada, en donde rige la lógica de la creación de riqueza y valor económico para los propietarios. Pero el surgimiento de la denominada empresa social amplió esta frontera al permitir el uso de la palabra “empresa” para señalar también a algunas organizaciones en las cuales, a pesar de no perder la importancia de la creación de valor económico, predomina la creación de valor social.

Así, por ejemplo, Mair y Noboa (2003) conciben la empresa social como una organización híbrida (creación simultánea de valor económico y social), en la cual, para su categorización, no sería indispensable tener en cuenta su carácter privado o público, tampoco su naturaleza jurídica particular (sociedad comercial, fundación, trust, alianza estratégica, joint-venture, corporación, empresa del estado, cooperativa, fundación, ONG, etc.) o su orientación de lucro, sino la integración organizativa de una misión social catalizadora del cambio social, implementada mediante un modelo de negocio autosuficiente, embebido en un contexto socioeconómico y cultural específico (Mair y Noboa, 2003; Mair et al., 2004b)

Finalmente, un último punto de referencia para comenzar a establecer la especificidad de la “empresa social” (social enterprise), es la propuesta del DTI (Department of trade and Industry) del reino unido (2002): Las empresas sociales son negocios con objetivos sociales primordialmente, que no están orientadas hacia la maximización del beneficio para los accionistas o propietarios, sino que sus beneficios son reinvertidos en el negocio mismo o en la comunidad. Abordan un amplio rango de temas sociales y ambientales y operan en todos los sectores de la economía. El gobierno cree que las empresas sociales, mediante el uso de modelos de negocio que solucionen problemas sociales, tienen un rol distinto y valioso en ayudar a crear una economía inclusiva, sostenible, fuerte y social.

Como se observa en esta definición, la creación de valor económico en la empresa social no está relacionada o alineada con la perspectiva de la “ideología gerencial” tradicional cuyo propósito es la maximización del beneficio, la riqueza y del valor para el accionista/propietario (Friedman, 1970), sino con la reinversión de los beneficios en el negocio mismo y en la comunidad. Sería entonces un error buscar un contenido para la creación de valor económico en la empresa social, partiendo de los conceptos de la racionalidad técnico-financiera de la teoría financiera de corte neoclásico, donde el factor de creación de valor es el beneficio (ingreso) residual (Estrada, 2006), o en otras palabras, la obtención de resultados económicos por encima del costo de capital y/o de la rentabilidad exigida por los accionistas (Faus, 1998).

Continuando con este proceso argumentativo para conceptualizar el fenómeno analizado, y con base en los postulados de la teoría de los recursos y las capacidades de la firma (resource-basedview), se propone que en la empresa social se combinan recursos y capacidades empresariales para el mejoramiento social, pero dentro de la lógica de un modelo de negocio que

comercializa bienes y servicios de una manera auto sostenible en el tiempo (Haugh, 2005). Se trata de una forma organizacional en la cual se configura una síntesis entre el beneficio económico y el beneficio social, pero estableciendo un límite a la distribución de los beneficios (Defourny y Nyssens, 2006, pp. 11-12; DTI, 2002; Wallace, 1999).

Ahora bien, algunas de las últimas propuestas académicas relacionadas con la responsabilidad social de las empresas con ánimo de lucro de carácter privado (corporaciones), prescriben la necesidad de integrar la creación de valor social a la creación de valor económico a través de la estrategia empresarial; es decir, se recomienda la incorporación de la dimensión social en la estrategia de negocio especialmente en la manera como se configuran los impactos de la cadena de valor en el contexto competitivo (Porter y Kramer, 2006) y, también, incluyendo en la propuesta de valor una dimensión social (Hart y Christensen, 2002; porter y kramer, 2006; Prahalad, 2005; Prahalad y Hart, 2002; Prahalad y Brugmann, 2007), de tal manera que las dimensiones social y económica se erijan en la empresa como una unidad inseparable y armónica.

Por tanto, a menos que se diga que existen un predominio del proceso de creación de valor social, o se insista en que sólo las organizaciones del tercer sector (v.gr. Sin ánimo de lucro) pueden ser “empresas sociales”, ya no hay un aporte diferencial para la conceptualización de la empresa social, cuando se afirma que en las empresas sociales se produce una síntesis entre valor social y valor económico.

En conclusión las empresas sociales se apoyan en valores solidarios y fundamentan su acción en principios cooperativos para desempeñar una actividad empresarial en términos rentables, sustentables y competitivos en su entorno. Igualmente se hacen propuestas de tipo microeconómico y organizacionales con énfasis en los denominados modelos de negocio sociales, cuya estrategia es la solución de los problemas sociales y el mejoramiento de la calidad de vida de los seres humanos de rentas bajas, a través de su inclusión en el sistema socioeconómico por la vía del acceso al consumo.

De acuerdo a lo anterior la relación entre liderazgo y cambio es recíproca. Por un lado el liderazgo influye en el cambio porque lo inicia, envuelve a la gente, consigue recursos, enfoca hacia resultados, da energía y mantiene la fuerza y el compromiso de las personas, mantiene la persistencia del esfuerzo hacia los resultados y finalmente refuerza y asegura los niveles alcanzados. Por otro lado, el tipo de cambio influye en la forma que toman algunos elementos del liderazgo, como, por ejemplo en la retórica y los elementos de influencia empleados en las fases siguientes al inicio, en el tiempo de los procesos, en los obstáculos que deben manejarse y obviamente en las estrategias utilizadas para su manejo y remoción. El liderazgo juega en momentos distintos del tiempo el rol de variable independiente y de variable dependiente. (Vélez 2005)

Por último nos debemos preguntar ¿Los procesos de cambio identificados para introducir las prácticas de TPM (Total Productive Maintenance) en Colombia (Vélez y Villegas, 2004, 2005, 2006) funcionarían en las empresas

sociales colombianas de la misma manera como funcionaron en las empresas industriales analizadas, o por el contrario, la presencia de los elementos y dinámica antes descritos contribuyen a que tanto la tasa de cambio, los obstáculos y las estrategias para el cambio difieran en forma sensible con relación a las encontradas en las empresas industriales?

En mi concepto sí. Según lo definido como empresa social el liderazgo se aborda como un proceso en el que interactúan diferentes líderes con roles complementarios en el tiempo (Líderes iniciadores, líderes ejecutivos y líderes operativos). (Vélez, 2005) La relación entre estos líderes identifica procesos y descubre conceptos que permiten entender mejor la dinámica del cambio en las empresas sociales colombianas.

Desarrollo ecológico, social y cultural. Las características propias de las empresas sociales que conducen a pensar que los procesos de cambio al interior de ellas tienen una peculiaridad diferente de los procesos de cambio de las organizaciones industriales son las siguientes:

La propiedad de la empresa. Estas organizaciones son fundaciones o entidades sin ánimo de lucro en las cuales una junta u organismo director mantiene la dirección de la organización y nombra un administrador. La junta vigila que se cumpla el legado y el espíritu de los fundadores.

No hay una forma de propiedad privada sobre la organización. Clientes y benefactores. En este tipo de empresas unos son los clientes, que reciben o se benefician de los servicios de la organización, que por lo regular no pagan el valor de los servicios, y otros son los benefactores o las personas o entidades que proveen los recursos para la prestación de los servicios de la institución. Por esta condición se maneja una relación de interdependencia con un mayor número de stakeholders que potencialmente pueden afectar los procesos de cambio. Muchos de los cambios en las organizaciones sociales vienen dados por los cambios en la composición, políticas o tendencias de los benefactores u organismos financiadores de la organización (especialmente los entes públicos).

Cultura. Las organizaciones sociales, por su naturaleza tienden a tener un tipo de cultura de afiliación que favorece la cooperación y la confianza entre las personas. La tasa de cambio tiende a ser más lenta que en organizaciones con otro tipo de cultura más basada en el logro o el poder. Tamaño Las organizaciones sociales por su naturaleza tienden a ser de un tamaño pequeño por la dinámica misma de apareamiento de estas, por su edad y sobre todo por el tipo de problemas sociales a los que se encuentran enfocadas. Si bien su "core" de operación es pequeño la cobertura necesaria de actores sociales que debe convocar y alinear para asegurar resultados es grande. El tamaño impacta el inicio del proceso, la tasa de cambio y establece obstáculos peculiares para el proceso de cambio en sus tres etapas. Nivel de profesionalización La tecnología dominante de la empresa social es la intensiva (Thompson 1967). Requiere un buen nivel de profesionalización de la persona que opera el proceso. Las organizaciones se estructuran como burocracias profesionales. El conflicto entre expertos y administradores es típico en estas

organizaciones (Mintzberg). Esta condición lleva a que el inicio de procesos de cambio sea un tanto conflictivo cualquiera que sea su lugar de origen. Los obstáculos y dificultades para el inicio y establecimiento del cambio pueden venir por igual de los administradores y de los expertos.

Gobierno corporativo. La existencia y operación efectiva o no de la junta directiva es un factor que afecta de manera positiva la rata del cambio y las estrategias para el manejo de los problemas que se presentan en las etapas de cambio.

Control externo. Las empresas sociales están en la mira de muchos órganos de control. Están sujetas a procesos de rendición de cuentas a diferentes Stakeholders. Esto conlleva a que los procesos de cambio que afectan resultados sujetos a control sean tomados con mayor precaución.

2.2 Aspectos Metodológicos

Este trabajo de investigación fue de tipo exploratorio. Para identificar los procesos de cambio seguidos en empresas sociales se levantaron y estudiaron casos relevantes de cambio en una muestra de las empresas sociales con las cuales se han desarrollado procesos de fortalecimiento Institucional, y que a partir de ellos han desarrollado procesos de cambio significativos. Se utilizó un proceso de muestreo discrecional para seleccionar los casos más relevantes.

Para la elaboración y análisis de los casos se utilizará el modelo de Eisenhart (Eisenhart, 1989) para elaborar teoría a partir del estudio de casos. La teoría de base a partir de la cual se elaboran los casos está presentada en el capítulo del Marco teórico y estado del arte. El cuestionario y la guía de análisis de cada caso estará fundamentado en el modelo clásico de 3 etapas (Lewin, 1952) para capturar los momentos típicos del proceso de cambio y sus características, complementado con los elementos de retórica y realidad como lo presenta Zbaracky (Zbaracky, 1989), con los elementos de cambio episódico y cambio continuo como lo plantean Weick y Quinn (Weick y Quinn, 1999), y los ciclos de cambio como los plantea Mintzberg y Quinn y los resultados de los estudios de cambio realizados sobre empresas colombianas (Vélez, Villegas, 2005, 2006, 2007). En la construcción del instrumento de recolección de información se identificarán y aislarán tanto las características de la empresa social, de las personas que la integran y de los procesos propios que inciden en la forma como se desarrolla el cambio, (que serán considerados como variables independientes del proceso: tamaño, edad, propiedad, tecnología, gobierno corporativo, nivel de profesionalización,) como la dinámica y las características resultantes del proceso como tal (rata del cambio, liderazgo, obstáculos y estrategias para su manejo, que aparecerán como variables dependientes del proceso). Para facilidad de lectura se desarrollarán una serie de proposiciones tendientes a definir la dinámica y características más probables de los procesos de cambio. Estas proposiciones servirán de criterio para definir las escalas de madurez o movimiento de cada una de las variables. El método de recolección de

información será a través de entrevistas (como proceso de recolección de información primaria de la empresa), de la aplicación de un cuestionario guiado por parte del investigador a las personas más relevantes de la empresa y a través de lectura y análisis de los documentos de la empresa que contengan información relacionada con los procesos de cambio bajo estudio. Como concepto guía para la elaboración de la primera trama conceptual de los casos, se utilizará la “rata de cambio” (o la rapidez en la asimilación y establecimiento del cambio en el tiempo, como sustituto del concepto éxito del proceso). Rata de cambio, si bien no es sinónimo de éxito en el proceso, sí representa uno de los factores que deben ser tenidos en cuenta para determinar el concepto de éxito (Se trabajará con una versión adaptada del instrumento de recolección de información utilizado en estudios previos sobre el Cambio en Colombia (Vélez y Villegas, 2005).

2.3 Conclusiones Este numeral es principal

Todas las tendencias de cambio que venimos analizando se explican y refuerzan en una corriente transversal que, desde mi punto de vista, tiene una importancia clave: el inicio de la cultura del cambio en las Empresas sociales.

Frente al individualismo, el aislamiento y la competencia mutua (el “egoísmo”: yo me lo guiso y yo me lo como) que predominaban hasta hace bien poco en las relaciones entre organizaciones, estamos asistiendo a una acelerada toma de conciencia y un cambio fundamental en la cultura organizativa de las entidades de iniciativa social: cada vez está más claro que el futuro se basa en la cooperación y el trabajo en red. La CO-revolución: co-crear, co-laborar, co-comunicar, co-nocer, co-mpartir, co-operar, co-responsabiliza.

Este cambio profundo es, al mismo tiempo, el resultado de una necesidad y una oportunidad. Se trata, por un lado, de responder a las necesidades de las organizaciones (de eficacia social, de fortalecimiento participativo, de sostenimiento, de comunicación con el entorno) en un contexto de crisis que obliga a superar la dinámica de aislamiento en que venían desenvolviéndose. Y, por otro lado, se trata de aprovechar las herramientas y las extraordinarias potencialidades para la cooperación que aportan la estructura de gobierno y la cultura predominante de las organizaciones sociales sobre el tipo y roles de liderazgo, la rata de cambio, y las peculiaridades de las etapas de iniciación, cambio y consolidación del proceso de cambio.

Los proyectos y experiencias de Cambio en organizaciones sociales que se están llevando a cabo, algunos de ellos de alcance mundial, muestran cada día más y más posibilidades, sin que por el momento sea posible imaginar sus límites.

Todo ello, que no ha hecho más que comenzar, augura nuevas y más profundas transformaciones en las empresas sociales, nuevos aprendizajes, nuevos intercambios y mestizajes que, tal y como anotábamos, no solo transformarán el rostro del mundo sino también el de las propias organizaciones.

Pero, teniendo presente todo lo anterior, en el momento presente seguimos nadando en mitad del río de los cambios, con más incertidumbres que certezas, con la amenaza continua del desaliento y tentaciones de dejarnos arrastrar allá donde quiera llevarnos la corriente, pero tal vez, así lo deseamos, este proyecto de investigación que intenta vislumbrar la otra orilla nos ayude a alimentar la esperanza y renovar nuestras fuerzas para seguir avanzando hacia un futuro mejor. Porque otro mundo es posible y nos corresponde construirlo colectivamente.

Tiene un problema con la organización y estructuración del documento.

Por un lado la numeración no es correcta. Como mínimo debe tener los siguientes numerales como principales:

1. Introducción
2. Marco de referencia conceptual (o el título que tiene de conceptos)
3. Aspectos metodológicos
4. Presentación y análisis de resultados
5. Conclusiones
6. Referencias

Adicionalmente, tiene en algunas partes viñetas, en otras números. Debe manejar el mismo estándar.

Y, Los títulos tampoco siguen estándar. Unos son en Mayúscula, otros no, etc. Usted debe definir numeración relacionada con el apartado en el que está. Por ejemplo, tener 2.1, 2.2. 2.2.1. cuando se requiera. De esta forma se ve un orden y una estructura en el documento.

Revisar la redacción de futuro

BIBLIOGRAFIA:

- Austin, J., Gutierrez, R., Ogliastri, E, &Reficco, (2006). Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil iberoamericana. Un proyecto de investigación colectiva de la SEKN. México: Planeta.

- Barrera, Duque, Ernesto. (2007). La empresa Social y su Responsabilidad Social. Innovar. Revista de ciencias Administrativas y sociales, julio – Diciembre, año/vol. 17, numero 030. Universidad Nacional de Colombia. Bogota, Colombia. Pp. 59-75.

- Chu, M. (2007). Business, Profitability, and creation of social value. En Rangan, K. et al. (Eds), Business solutions for the global poor (pp. 309 – 320). San Francisco: Jossey-Bass.

- Defourny, J. & Nyssens, M. (2006). Defining social enterprise. En Nyssens, M. (Ed), social enterprise. At the cross roads of market, public policies and civil society (pp. 3-26). New York: Routledge.

- Faus, J. (1998). Politicas y decisiones financieras. Barcelona: IESE Publishing.

- Friedman, M. (1997, septiembre 13). The social responsibility of business is to increase profits. New York Times.

- Hart, S. & Christensen, C. (2002). The great leap. Driving innovation from the base of the pyramid. Sloan Management Review, 44 (1), 51-56.

- Haugh, H. (2005). A research agenda for social enterprise. Social Enterprise Journal, 1 (1).

- Mair, J. & Noboa, E. (2003). The emergence of social enterprises and their place in the new organizational landscape. Barcelona: Working paper de la IESE business school, 13p.

- Parlad, C. K. (2005). The fortune at the bottom of the pyramid. New jersey: Wharton School Publishing.

- Porter, M. & Kramer, M. (2002 December). The competitive advantage of corporate philanthropy. Harvard Business Review, 16p.

- Porter, M. & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad : El vinculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. Harvard Business Review America Latina, 84 (12), 42-57

- Prahalad, C. K. & Bruggmann, J. (2007, February). Cocreatin business new social compact. Harvard Business Review, 11p.

- Prahalad, C. K. & Hart, S. (2002). Negocios en la base de la piramide. Revistagestión, 5 (3), 90-99.

- Wallace, S. L. (1999). Social entrepreneurship: The role of social purpose enterprise in facilitating social community development. Journal of development entrepreneurship, 4 (2), 153-174.

ABRAHAMSON, Eric, FAIRCHILD, Gregory. Management Fashion: lifecycles, and collective learning processes . Administrative Science quarterly, Dec. 1999

ABRAHAMSON, Eric. Management Fashion. The Academy of Management Review. Vol 21, No. 1 Jan 1996. pp. 254-285

ALLAIRE, Yvan, FIRSIROTU, Mihaela E.: Revoluciones culturales en las grandes Organizaciones. Bogotá Colombia, Editorial Legis. 1992. Traducido de "How to implement radical strategies in large organizations. Sloan Management Review Spring 1995, 23(3)

BRIDGES, William. Managing Transitions. Making the most of change. Perseus Books. Reading Massachussets. 1993

DE LOS PROCESOS DE IMPLANTACIÓN DE TPM EN UNA EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ (SOFASA) Y LA DINAMICA DE CAMBIO SEGUIDA. Informe de Investigación. EAFIT, Medellín, Enero 2007

Directed Work Teams ILLINOIS, Business One Irwin, 1990

EISENHARDT, Kathleen. Building Theories from Case Study Research. The Academy of Management Review. Vol 14, No 4. Oct. 1989 532-550

ETKIN, Jorge Ricardo. La doble moral de las organizaciones Madrid España. McGraw Hill, 1993

FROST, Taggart. The sick organization. Personnel, Mayo 1985

FRUIN, W. mark ; NAKAMURA, Massao. Top Down Production Management: a recent trend in the Japanese Productivity Enhancement Movement. Managerial and Decision Economics Vol 18, No.2, Japanese Technology Management. (Mar 1997), 131-139

GIBSON, Jane Whitney, TESONE, Diana, Modas en la Gestión: Surgimiento, evolución e implicaciones para los directivos. Revista Empresa ESADR 2002. pp. 80-95

HACKMAN, Richard J. The Psychology of Self management in Organizations. En GLASSER, Rollin (Editor) Classic Readings in Self Managing. Teamwork Pennsylvania, Organizational design and Development Inc. 1992

HITT, IRELAND, HOSKINSSON, Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de Globalización. Tercera Edición.. Thompson. 1999

HO, Samuel. TQM and Organizational Change. The international Journal of Organizational Analysis, 1999 Vol 7 No 2. pp 169-18

HUBER G.P. Glick WH, Eds 1993. Organizational change and Redesign. New York. Oxford University Press

KESSLER, Eric; CHACKRABARTI, Alok. Innovation speed: a conceptual model of context, antecedents and outcomes. The academy of Management Review .Vol 21, No. 4 Oct 1996, pp. 1143-1191

KETS DE VRIES, Manfred. L'entreprise névrosée. Paris, McGraw Hill 1985

KOTTER, John P. E Líder del cambio. Mexico, Editorial McGrawHill. 1997. Capítulo 1: La transformación de las organizaciones: por qué las empresas fracasan. P 3-17

KOTTER, John P. Why transformation efforts fail. Harvard Business Review. Marzo- Abril 1995

LEWIN, Kurt. Field Theory in Social Science. Nueva York, Harper & Row

MINTZBERG, Henry; WESTLEY, Frances. Cycles of Organizational Change. Strategic Management Journal. Vol 13, 39-59. 1992

MINTZBERG, Henry, MCHUG, Alexandra, Strategy formation in an Adhocracy. Administrative Science Quarterly, 30, June 1985. p. 160-162

NORTON, David P. Managing strategy is managing change. En Harvard Business School Publishing. Volume 4, Number 1, January-February 2002.

ORSBURN, Jack D; NORAN, Linda; MUSSLEWITE, Ed; ZENGER, John H. Self

PFEIFER, J. 1997. New directions for Organizatrion Theory. New York Oxford University Press

POWELL, Thomas C. Total Quaku;ity Management as Competitive Advantage: A Review

Processes of Organizational Change. .Organization Science, Vol.1 N.3,

Review of Psychology. Annual 1999.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México, Editorial Prentice Hall, 1999

SCHEIN, E.H. Kurt Lewin`s change Tehory in the field and in the classroom: notes toward a model of managed learning. Syst. Pract. 9:27-47 SENGE, Peter. La Danza del Cambio.Bogotá Colombia. Editorial Norma 2000. p 5-18

TICHY, Noel, SHERMAN, Stratford. Control your destiny or someone else

VAN de VEN, Andrew H. Longitudinal Field Research Methods for Studying

VAN GIGCH, Teoría General de sistemas aplicada, México, Editorial Trillas, 1981.

VEICK, Karl; QUINN, Robert. Organizational Change an Development. Annual

VELEZ RODRIGUEZ, Alfonso. Algunos aspectos de la Planeación Estratégica en la Universidad. Simposio permanente sobre la Universidad, ICFES, ASCUN, Bogotá, 1987

VELEZ RODRIGUEZ, Alfonso. Liderazgo, transformación y Cambio. Ponencia presentada en el congreso Internacional de Estudiantes de Administración. Medellín, Palacio de Exposiciones, 2005

VELEZ RODRIGUEZ, Alfonso; VILLEGAS LOPEZ, Gustavo Adolfo "Homologación del proceso de implantación de TPM en empresas del Grupo Empresarial Antioqueño recientemente fusionadas. Informe de Investigación, EAFIT, 2008

VELEZ RODRIGUEZ, Alfonso; VILLEGAS, Gustavo Adolfo. ESTUDIO LONGITUDINAL

VELEZ RODRIGUEZ, Alfonso; VILLEGAS LOPEZ, Gustavo Adolfo, METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS 25 EMPRESAS EN COLOMBIA QUE SE ENCUENTRAN MÁS AVANZADAS EN EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE TPM. Revista Manutencao, Portugal 2005