



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

Adaptación de las organizaciones MiPymes desarrolladoras de tecnología a
los cambios del entorno

Tesis
Como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta
Laura Salgado Flores

Santiago de Querétaro, Octubre de 2010



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

ADAPTACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES MIPYMES DESARROLLADORAS
DE TECNOLOGÍA A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta:

Laura Salgado Flores

Dirigido por:

Dra. Josefina Morgan Beltrán

SINODALES

Dra. Josefina Morgan Beltrán
Presidente

Dra. Rosa María Romero González
Secretario

Dr. León Martín Cabello Cervantes
Vocal

Dra. Graciela Lara Gómez
Suplente

Dra. Graciela G. Ayala Jiménez
Suplente

M.I. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Santiago de Querétaro
Octubre, 2010
México

RESUMEN

El presente trabajo fue realizado durante el primer semestre del año 2010 teniendo como objetivo el análisis de los procesos que lleva a cabo una MiPyme desarrolladora de tecnología para su exitosa adaptación a los cambios constantes del entorno. Se planteó un marco teórico sobre cultura organizacional, liderazgo, visión de sistemas y aprendizaje en equipo a fin de contar con un antecedente firme para la indagación y estructura de la metodología. Siendo el objeto de estudio MiPymes desarrolladoras de tecnología se eligieron tres organizaciones de este perfil y se aplicaron entrevistas a profundidad a la dirección general y dos de los colaboradores por cada una de ellas. La metodología de investigación estableció las siguientes variables: reorganización de procesos internos y de administración, entendimiento de la cultura organizacional en términos de promoción del cambio y el trabajo en equipo, fuentes de actualización y capitalización del conocimiento, así como el uso de las tecnologías de información en el proceso de adaptación. Dado el perfil cualitativo de la metodología, se analizaron las respuestas buscando las variables comunes referidas por los entrevistados y se realizó un análisis estadístico de frecuencia. Se encontraron patrones comunes en la cultura organizacional de las empresas estudiadas, cada una ha arrancado procesos de capacitación y especialización en su personal, refinado sus políticas para nuevas contrataciones y ha aplicado un cambio de estructura organizacional enfocada a procesos. La concepción del cambio en el entorno, sobre todo en términos de tecnología es percibida como parte de la normalidad y el día a día. La actitud que se toma ante ella es de motivación hacia mayor competitividad y crecimiento profesional.

(Palabras clave: Mipymes, cambios del entorno, procesos de adaptación, actitudes)

SUMMARY

The present work was made during the first semester of 2010. The main objective is to analyze the adaptation process of MiPymes technology developers, to the environment's changes. A theoretical context on topics as organizational culture, leadership, system view and team learning was developed in order to achieve a firm precedent for the investigation and structure of the methodology. According to the study object, the general manager and two collaborators of each elected organization were interviewed. The methodology established these variables: reorganization of intern and administrative processes, organizational culture comprehension in terms of promoting changes, team work, news and innovations sources, knowledge sharing and the use of IT in the adaptation process. Because of the qualitative methodology, the answers were analyzed looking for common variables referred by the interviews and then a frequency statistical analysis has been done with the information. Some common trends were detected in the organizational culture of the organizations. All the organizations analyzed had started specialized training programs for its employees, refined its recruitment policies and changed the organizational structure focusing it in terms of processes. The idea of constant changes in the environment in terms of technology is perceived as a normal way to work and live in this type of organization. The attitude regards this changes is conceived as a way to acquire more competitiveness and professional development.

(Key Words: Mipymes, environmental changes, adaptation process, attitudes)

DEDICATORIAS

PARA LAURA Y ARTURO

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

A CADA UNO DE LOS PROFESORES QUE ENRIQUECIERON MI
FORMACIÓN EN ESTE PROCESO.

A LAS DOCTORAS ROSY Y JOSEFINA POR SU COMPRENSIÓN Y GUÍA EN
EL DESARROLLO DE ESTE TRABAJO

A GRUPO EDUCARE, SINSEL Y MAKKO QUE AMABLEMENTE ME
ABRIERON SUS PUERTAS

ÍNDICE

	Pag.
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de Figuras	viii
Índice de tablas	x
Abreviaturas	xi
1. Introducción	1
2. Aspectos Teóricos	2
2.1 La cultura Organizacional	2
2.1.1 Definiciones y componentes de la cultura organizacional	2
2.1.2 La Cultura organizacional como apoyo para el desempeño económico	6
2.1.3 Los niveles de la cultura organizacional	8
2.1.4 Tipos de Cultura Organizacional	9
2.1.5. La educación y participación como integradoras de la cultura organizacional	10
2.1.6. Pluriculturalismo	10
2.1.7. ¿Puede cambiarse una cultura organizacional existente?	12
2.2. Liderazgo	13
2.2.1. Definición de Liderazgo	13
2.2.2. ¿Los líderes nacen o se hacen?	16
2.2.3. Teorías de liderazgo	18
2.2.4. La diferencia entre el administrador y el líder	19
2.3 La visión sistémica	20
2.3.1. La visión sistémica y la necesidad de adaptación	21
2.3.2. Las disciplinas del pensamiento sistémico	23

	Pag.
2.3.3. Metanoia	26
2.3.4. Las barreras del aprendizaje	26
2.4. La necesidad ante el cambio	27
2.4.1. La organización ante los cambios del entorno	28
2.4.2. Sobre la sensibilidad a los cambios	28
2.4.3. La misión y estrategias	29
2.4.4. Las metas	29
2.4.5. Los medios	30
2.4.6. La corrección	31
3. Aspectos Metodológicos	33
3.1 Definición del problema	33
3.2 Objetivos generales y específicos	34
3.2.1 Objetivo general	34
3.2.2 Objetivos específicos	34
3.3 Metodología para la investigación	35
3.3.1. Fuentes de información	36
3.3.2. Método aplicado	37
3.3.3. Diseño de la entrevista	41
3.3.4. Población objeto de estudio	43
3.3.5. Procesamiento de información, análisis de textos a través de la hermenéutica objetiva	45
4. Caso de Estudio	49
4.1. Organización: Grupo Educare, centro internacional de investigación	49
4.2. Organización: SINSEL soluciones integrales en seguridad electrónica	53
4.3. Organización: Grupo Makko	55
5. Resultados	58
5.1. Reorganización de procesos internos	58
5.2. Reorganización de procesos de administración	60
5.3 Valores	63

5.4 Competencias	66
5.5 Entendimiento de la cultura	68
5.6 Promoción del cambio	75
5.7 Trabajo en equipo	78
5.8 Fuentes de información para la actualización	81
5.9 Papel de las soluciones de tecnologías de información en la adopción de los cambios	85
6. Conclusiones	88
Referencias	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig.		Pag.
2.1.1	Tipos Culturales	6
2.1.4	Marco de los tipos de cultura.	10
2.3.1	Esquema básico de un sistema abierto	21
5.1	Percepción del dinamismo del entorno competitivo en el que se desenvuelve el negocio	58
5.2	Tipo de cambios percibidos con mayor frecuencia en el entorno del negocio	59
5.3	Actitud ante el cambio constante del entorno	60
5.4	Cambios organizacionales relacionados a la adaptación al cambio	61
5.5	Cambios aplicados a las funciones laborales del personal derivado de los cambios implementados	62
5.6	Resultados inmediatos en la productividad del personal al aplicarse un cambio	63
5.7	Dificultades presentadas en el personal al implementar los cambios	64
5.8	Manejo de las dificultades de resistencia al cambio	65
5.9	Valores en un colaborador para facilitar el cambio	66
5.10	Competencias ideales en un colaborador para facilitar el cambio	67
5.11	Características de un líder promotor del cambio	68
5.12	Características de la cultura organizacional de las MiPymes desarrolladoras de tecnología	69
5.13	Percepción el grado de innovación de la empresa hacia el exterior	71

Fig.		Pag.
5.14	Método aplicado para la implementación de los cambios en la organización	72
5.15	Métodos aplicados para la comunicación de los cambios dentro de la organización	73
5.16	Personal responsable para la implementación de los cambios	74
5.17	Dificultades presentadas en el personal al implementar los cambios	75
5.18	Preferencia para la aplicación radical o gradual de los cambios	76
5.19	Cambios radicales y graduales	77
5.20	Cierre de un cambio implementado	78
5.21	Percepción de la disponibilidad para aprender de los colaboradores de la empresa	79
5.22	Factores identificados que ayudan al personal a aprender	80
5.23	Barreras identificadas que impiden al personal a aprender	81
5.24	Criterios de discriminación de los cambios en el entorno para ser o no adoptados en la organización	82
5.25	Factores con mayor peso en los criterios de selección de cambios	83
5.26	Fuentes de actualización y noticias sobre los cambios del entorno en el negocio	84
5.27	Incidencia de asistencia a expos y congresos para obtener actualizaciones y noticias	85
5.28	Papel de los proveedores en el proceso de adaptación a los cambios	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Pag.
2.2.2	Funciones administrativas del líder	17
3.1	Guía de preguntas de entrevista	41
3.2	Marco Conceptual de la investigación	47
5.1	Influencia de la cultura organizacional como facilitador en la adaptación a los cambios	70
5.2	Papel de la tecnología en el manejo y promoción de los cambios dentro de la organización	87

ABREVIATURAS

MiPymes. Micro, pequeñas y medianas empresas con fundamento en los artículos 34 fracciones I, XXIV y XXXI, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 5, fracción XVI, del Reglamento Interior de la Secretaría de Economía, 2 y 3, fracción III, de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa publicada el 30 de Junio de 2009.

1. INTRODUCCIÓN

El cambio en el entorno parece ser la única variable constante para cualquier tipo de organización; la capacidad de auto aprendizaje y reorganización que cada una desarrolle en razón de adaptarse a dichos cambios resulta vital para su supervivencia en el tiempo. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) constituyen el grueso de la actividad empresarial en México generando una cantidad muy importante de empleos; dada su importancia económica, trabajar en su estudio y mejora permitirá su crecimiento y permanencia para la generación de riqueza en el país.

Este trabajo, está enfocado al análisis del proceso que realizan las MiPymes desarrolladoras de tecnología para su adaptación a los cambios en el entorno; se ha elegido este segmento a razón de que éstas se encuentran presionadas a vivir los procesos de adaptación con mayor rapidez y eficacia. La metodología establecida con entrevistas a profundidad, indagó los tipos de cambio percibidos, la actitud hacia mostrada hacia ellos y los procesos específicos que se llevan a cabo para sobre llevarlos.

Se desarrolló un marco teórico para la comprensión de las teorías de aprendizaje en equipo, liderazgo y cultura organizacional para determinar el papel que juega esta última en la sensibilidad y facilidad que demuestran las empresas para vivir procesos de adaptación exitosos. Dado este proceso se observó un perfil común entre las organizaciones sobre las que se tuvo contacto, se clarificó que estas empresas adaptan sus procedimientos y estructura organizacional a fin de hacer más ágiles sus movimientos desplegando procesos de capacitación y especialización y cambiando su estructura organizacional departamental tradicional hacia una guiada por procesos. El perfil y papel del líder de cada una de estas organizaciones resulta primordial para la motivación y creación de un ambiente y cultura laboral aptos para estas circunstancias.

2. ASPECTOS TEÓRICOS

2.1. La cultura organizacional

En este capítulo se aborda el concepto de la cultura organizacional, se define y señalan sus componentes, sus niveles visible e invisible, los diferentes tipos de cultura organizacional identificados; el valor de la cultura organizacional en la creación de valor y como generador de competitividad para la organización. También se habla sobre el papel de la educación y participación como aspectos integradores de la cultura organizacional y el concepto de pluriculturalismo. Finalmente se plantea la posibilidad y metodología para cambiar una cultura organizacional.

2.1.1. Definiciones y componentes de la cultura organizacional

De acuerdo con Robbins (1998), las organizaciones al igual que las personas, tienen personalidad y pueden categorizarse con adjetivos como cordiales, innovadoras, conservadoras, entre otros y a partir de ello predecir las conductas y actitudes de las personas que las conforman. De acuerdo con Duncan (mencionado en Mintzbert, 1997) la cultura está formada de partes intangibles que son conllevadas por los elementos de una organización, estos pueden ser creencias, comportamientos sobre entendidos y formas particulares de pensar y de actuar.

Robbins (1998) define la cultura organizacional como un conjunto o sistema de significados que son conllevados por los distintos miembros de la organización y que hacen que esta sea diferente de las otras. Este autor muestra siete características básicas

de una cultura organizacional: el grado en el que los miembros son motivados a adquirir riesgos y que son presionados para poner atención en los detalles, el grado en que los gerentes toman en cuenta los efectos que tendrán sus decisiones entre los empleados, es decir la orientación a la gente; la orientación a los equipos, que es el grado en el que el trabajo se orienta para ser desarrollado de forma individual o de equipo; la agresividad o el grado de competitividad interna y la estabilidad, que es el nivel de actividad que mantiene la empresa para fomentar su crecimiento o para mantener solamente su status quo.

De acuerdo a Robbins (1998), cada una de las variables descritas en su valor alto o bajo derivan en una imagen compleja de la cultura de la organización, mostrando la comprensión y del cómo se trabaja y de la manera en que se supone que cada uno de sus miembros debe comportarse. Para Mintzberg (1997) la cultura organizacional se manifiesta en dos niveles, por un lado un aspecto *visible* conformado por la forma de vestir, la situación del mobiliario y lo que se refiere a cuestiones materiales. Por otro lado, existe una *verdadera cultura* conformada por los valores y creencias profundas.

Mintzberg (1997) establece que los ritos y ceremonias forman parte de la verdadera cultura y simbolizan aquello que es importante para la organización; y clasifica los ritos en cuatro tipos diferentes: los ritos de transición que se refieren a la inducción e introducción de nuevos miembros en la organización; los ritos de refuerzo que ayudan a promover la identidad social de cada persona con la organización y sirve de también para dar estatus social a algunos miembros reconocidos; los ritos de renovación sirven para mejorar el funcionamiento de la organización y puede implicar procesos como capacitación. Finalmente el rito de integración, que se refiere a actividades que ayudan a vincular a los miembros de la organización con actividades sociales. Las historias

también forman parte de la cultura verdadera, Mintzberg (1997) expone que estas historias son relatos derivados de algún hecho pasado que incluso puede nombrar a héroes para servir de ejemplo para el resto de los colaboradores del equipo. Dentro de este espacio se encuentran también los mitos, que si bien también son relatos, no están basados en hechos reales y se refieren más a la imaginación de unos cuantos. Complementando los elementos de la cultura verdadera, Mintzberg (1997) señala que los símbolos tienen gran importancia, pueden tratarse de gráficos o bien de premios que distingan y den estatus a algún miembro de la organización. Finalmente, se expone el lenguaje como último elemento de la cultura verdadera refiriéndose a las metáforas, palabras, lemas o frases que formen parte de la expresión común de la organización y que puedan estar siendo utilizadas de una forma muy particular.

Otra definición propuesta por Schein (mencionado en Stoner, 1996) para el concepto de cultura organizacional, señala que es “*la manera indicada de hacer las cosas basados en supuestos implícitos entre los miembros de la organización*” (p x). Stoner (1996) explica que la cultura organizacional debe ser acorde al resto de las funciones de la organización incluyendo la planificación, administración y control; señalando que si esto no se lleva a cabo, es probable que la organización tenga problemas.

De acuerdo con Fernández-Ríos (1998) la cultura es un grupo de significados compartidos por los miembros de una organización y el proceso que lleva a su creación es el resultado de un aprendizaje comunitario y de la convivencia psicosocial de sus elementos. Entre más fuertes sean los significados compartidos, aumentarán las posibilidades de la organización para ser eficiente. Respecto a la delimitación del concepto de cultura Fernández-Ríos (1998) explica que en términos generales puede hablarse de una cultura organizacional para un equipo o un espacio de sociedad; sin

embargo lo más importante es que la cultura es el significado que le da cada uno de los elementos de la organización, cada elemento establece su propio significado de acuerdo a sus antecedentes creando así diferentes definiciones de la misma.

Fernández Ríos (1998) amplía su explicación de las diferentes maneras de ver una cultura organizacional como la visión *nuclear* que esencialmente es compartida por la mayoría de los componentes de la organización, pero establece la existencia de subculturas. Las subculturas se desarrollan como resultado de experiencias comunes entre varios elementos que pueden llegar a manifestarse resultado de algunas dificultades o perfiles específicos de trabajo. El hecho de que existan estas subculturas expone que la cultura organizacional se compone de una realidad de significados compartidos, en donde cada grupo puede tener sus propios significados e interpretaciones siempre y cuando estos no contradigan los generales de la organización. Las organizaciones no se crean de forma súbita, por lo general el fundador inicia con la idea de proporcionar algún servicio o producto y se reúne con otras personas que compartan esa visión; a medida que las organizaciones se van haciendo más grandes, el equipo va incrementando las interpretaciones de la visión y va cambiando; no necesariamente de forma radical, pero si desarrolla variaciones que enriquecen y con el paso del tiempo se van creando subculturas. Las subculturas son tan importantes que uno de los papeles más importantes del liderazgo es permitir la coexistencia de las diferentes subculturas que existen en la organización.

2.1.2 La cultura organizacional como apoyo para el desempeño económico

Barney (mencionado en Fernández-Ríos, 1998) señala que cuando la cultura organizacional es una ventaja competitiva, conduce a un mejor resultado económico; y para hacer de la cultura organizacional una ventaja competitiva, se deberían considerar los siguientes puntos:

- La cultura debe ser *valiosa*, es decir que de pie a que la organización se desempeñe bajo un sistema de eficiencia y bajos costos.
- La cultura debería ser muy *característica*, de manera que si alguna otra organización quisiera imitarla, se visualizara una desventaja.
- La cultura debe ser *coherente* con su entorno competitivo.

Por otra parte, Deal y Kenedy (mencionados en Fernández-Ríos, 1998) señalan que una cultura organizacional sólida refleja la situación de su mercado: por una parte mostrando el grado de riesgo asociado a las actividades de la organización y por el otro la velocidad con la que reciben retroalimentación de las estrategias y acciones que han implementado. Bajo esa idea identifican cuatro tipos de cultura organizacional:

Figura 2.1.1 Tipos Culturales

	Alto	Bajo
Rápido	Cultura: Macho	Cultura: Work hard / play hard)
Lento	Cultura: Bet your company	Cultura: Process

Fuente: Fernández-Ríos (1998, p. 254)

Por otra parte, Denison (mencionado en Fernández-Ríos, 1998) establece cuatro hipótesis sobre el papel de la cultura organizacional respecto al desempeño eficaz de la organización.

- La primera hipótesis es la participación; señala que altos niveles de participación significan una mayor responsabilidad y sentido de propiedad que llevan a los miembros a preocuparse más por el buen desempeño del conjunto.
- La segunda hipótesis es la coherencia, señalando que los valores y prácticas deben ir acordes a los valores y políticas de la empresa pues de otra forma se pierde el sentido compartido y se crean fracturas en el largo plazo.
- La tercera hipótesis es la adaptación, es decir, la habilidad para percibir y realizar acciones frente a los cambios del exterior. Esta adaptación implica ser capaz de implementar desde cuestiones muy sencillas hasta actividades de reestructura.
- La cuarta y última hipótesis, es la misión, indicando que existe claridad entre todos los elementos sobre la razón de ser de la organización independiente de las razones económicas.

Respecto a estas teorías, Fernández-Ríos (1988), argumenta que no hay una forma clara y absolutamente cuantificable para señalar la forma en que la cultura incrementa o disminuye la eficacia organizacional. Lo que señala como imprescindible es que los líderes deben identificar y entender la cultura básica para promover si es que así lo deciden, cambios que resulten coherentes para enfrentarse a una menor resistencia. Este adecuado entendimiento y diagnóstico es crítico para que los líderes puedan dirigir de los cambios de forma efectiva.

2.1.3 Los niveles de la cultura organizacional

Kotter y Heskett (mencionados en Stoner, 1996) realizaron una investigación entre doscientas empresas e identificaron dos niveles de cultura: uno visible y uno invisible. El primer nivel visible, está conformado por los patrones de conducta de los empleados y sus estilos y en el segundo nivel invisible se encuentran los valores compartidos que han estado ahí durante mucho tiempo. Ambos investigadores encontraron que los cambios en el nivel visible pueden provocar cambios en el nivel invisible, concluyendo que el trabajo con los pequeños detalles si funciona dando resultados en el largo plazo. Los investigadores obtuvieron cuatro puntos importantes; el primero es que la cultura organizacional si tiene un impacto real en los resultados económicos de largo plazo; el segundo, es que la cultura corporativa puede llegar a determinar el éxito o fracaso de las empresas en los siguientes diez años; el tercero, es que existen culturas que privan a las organizaciones de un buen desempeño financiero no importando que entre sus filas existan personas con gran inteligencia y por último, el cuarto punto afirma que las culturas organizacionales si pueden cambiar el desempeño de largo plazo, aún cuando sean muy complicadas.

Kotter y Heskett (mencionados en Stoner, 1996) señalan que existen dos tipos de cultura, las adaptables y no adaptables. Las culturas adaptables tienen gerentes que tienen sensibilidad hacia las necesidades de los clientes, otorgan valor a las personas que colaboran con ellos, e identifican y dan valor a los procesos que pueden generar cambios útiles. En esta cultura, los gerentes se preocupan por iniciar los cambios que consideren necesarios aún cuando esto implique un riesgo. Por otra parte, la cultura no adaptable cuenta con gerentes que se preocupan sólo de ellos mismos, su equipo más cercano o de

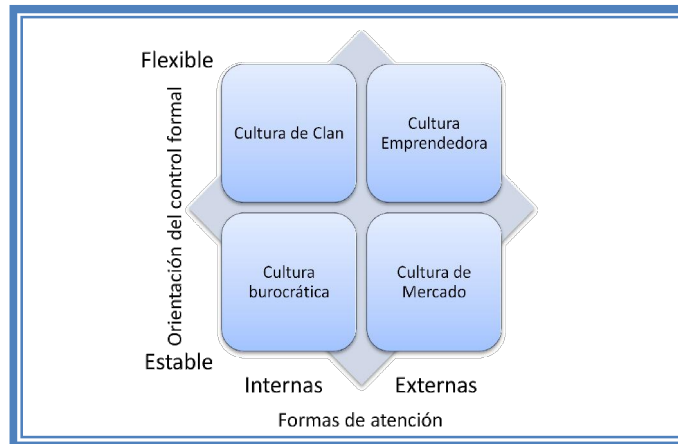
algún producto o servicio en específico y dan mucho valor a los procesos administrativos ordenados para reducir riesgos. En esta cultura no adaptable, los gerentes actúan de manera burocrática y no reaccionan de forma ágil a los cambios de su entorno.

2.1.4. Tipos de cultura Organizacional

Si bien los significados y elementos de la cultura son diferentes para cada una, existen algunas características comunes, Hellriegel (1998) propone una clasificación que representa en una matriz con dos ejes, uno vertical indicando el nivel de flexibilidad en el control de la organización y el eje horizontal con el enfoque interno o externo. Bajo estos parámetros, se plantean cuatro tipos de cultura organizacional que se definen como sigue:

- ***Cultura burocrática.*** *Una organización que practica la formalidad, reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica.*
- ***Cultura de clan.*** *La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodirección y la influencia social.*
- ***Cultura emprendedora.*** *De altos grados de creatividad y de la disposición a asumir riesgos.*
- ***Cultura de mercado.*** *El logro de metas mensuales y exigentes, sobre todo las financieras y las basadas en el mercado. (p. 469-472)*

Figura 2.1.4. Marco de los tipos de cultura.



Fuente: Hellriegel (2009, p. 470).

2.1.5. La educación y participación como integradoras a la cultura organizacional

Stoner (1996) señala que los nuevos elementos de la organización, comienzan su introducción a la cultura organizacional desde su primer encuentro, que en muchas ocasiones resulta en la entrevista de trabajo. Desde este inicio el gerente a través del uso del lenguaje comienza a transmitir reglas tácitas e implícitas. La cultura poco a poco va fortaleciéndose en el nuevo elemento al convivir con otros elementos con mayor antigüedad en la organización y a partir de los programas de capacitación a los que se le integre.

2.1.6. Pluriculturalismo

Stoner (1996) define este concepto como la preexistencia de valores culturales personales en cada elemento de la organización que puede ser distinto a los predicados por la empresa, sin embargo a pesar de ello pueden coexistir y prosperar. Estos valores

preexistentes consideran también factores como sexo, raza, capacidad física y en algunos casos la edad. Según este autor, el factor sexo está tomando una relevancia muy importante en estos días, pues se está migrando de tener un grupo mayoritario masculino de personas económicamente activas a un número mucho más equilibrado de personal femenino con esta característica que se encuentran buscando iguales condiciones de trato.

Adicionalmente, Stoner (1996) señala que el buen manejo del pluriculturalismo en las organizaciones puede ser pieza clave para lograr el éxito de la organización. Su primer argumento se basa en que a medida que existan menos conflictos entre los diferentes grupos con valores preexistentes diferentes la empresa ahorrará costos, desde el ahorro de tiempo para resolver esos problemas hasta una reducción importante en la rotación de personal. Por otra parte el pluriculturalismo dará mayor preparación a los gerentes para aprender a hacer flexibles y con esa práctica constante obtendrá mayores competencias para saber adaptarse a los cambios del exterior.

Fernández-Ríos (1998) señala que la cultura es un patrimonio que debe velarse, pues en ocasiones podría convertirse en un factor que bloquee el paso hacia los cambios, en donde se busca que todo encaje exactamente en el contexto de la cultura corriendo el riesgo de volverla ego centrista y poco flexible. Esto no quiere decir que se devalúe el concepto de una cultura sólida, lo que debe cuidarse es que finalmente esta cultura ayude a obtener resultados y que sea eficaz.

2.1.7. ¿Puede cambiarse una cultura organizacional existente?

De acuerdo con Hellriegel (2009), la cultura organizacional puede cambiarse realizando acciones en estas áreas:

- Lo que ven gerentes y equipos
- La manera de manejar una crisis
- Los criterios de reclutamiento de personal
- Los criterios de asignación de recompensas
- Los criterios para las promociones
- Los ritos de la organización

Ahora bien el definir ese cambio es complicado, pues de entrada no hay un mecanismo que mida con exactitud la cultura organizacional. Una cultura organizacional resulta complicada de cambiar porque funciona como identidad para sus miembros, porque da estabilidad, porque orienta a los empleados sobre el comportamiento que deben adoptar en determinadas circunstancias, y finalmente porque la cultura organizacional justifica a los empleados la razón de ser de la organización. Si bien, tomar la decisión de realizar un cambio en la cultura es muy delicado, se vuelve necesario si se confirma que la cultura no le está permitiendo a la organización realizar las adaptaciones necesarias para adecuarse a su ambiente. Considerando lo anterior, Hellriegel (2009) indica que para cambiar una cultura organizacional, es necesario comprender la cultura antigua, pedir la colaboración de los empleados para ideas para mejorarla, identificar y utilizar a la subcultura más poderosa de la organización para ejemplificar el cambio, no atacar a la cultura actual de frente, adoptar este cambio como

un inicio para lograr mejores resultados y no venderla como una cura milagrosa y finalmente reconocer que este proceso llevará al menos cinco años.

2.2. Liderazgo

En esta sección se plantean varias definiciones del concepto de liderazgo, se plantea la pregunta del líder nato o el líder que se construye a través de la formación. Se abordan las diferentes funciones de un líder y algunas de las principales teorías de liderazgo. Este capítulo concluye con la descripción de las diferencias existentes entre un administrador y un líder

2.2.1. Definición de liderazgo

La definición propuesta por Lussier (2004) define el Liderazgo como: *“proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”* (p.4). También indica que el liderazgo aplica de igual forma para los individuos que acostumbran funcionar como seguidores y a los que les interesa ser responsables de otros; pues independiente de la posición que se ocupe el liderazgo se aplica cuando se influye influir en los otros de manera que comiencen a pensar en el sentido de la empresa sobre sus propios motivadores. El liderazgo ocurre cuando los seguidores aceptan esa influencia y son incentivados para realizar acciones que los beneficien a ellos y a la organización. Los líderes también tienen la responsabilidad de dirigir con las aportaciones de su equipo, fijando metas que representen un reto y a la vez organizar las responsabilidades para lograr las metas.

Por otra parte, Blanchard (2007) define al liderazgo como “*la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor*” (p. XVII). Esta definición habla de que la sola concentración en el logro de los objetivos no es suficiente, el liderazgo de más alto nivel se preocupa por el bien mayor o aquello que sea mejor para todos los interesados; observándolo así, el propósito del liderazgo es mucho más alto. Cuando el objetivo de la organización se fija en un sentido exclusivamente monetario, los colaboradores de la organización a todos los niveles comenzarán a servirse a sí mismos buscando el enriquecimiento personal, extinguiendo su lealtad y pasión al buscar sólo el auto beneficio monetario a través del mínimo esfuerzo posible. Un liderazgo de alto nivel se preocupa por el desarrollo personal de los colaboradores, considera que esto tiene tanta valía como el éxito monetario.

Blanchard (2007) define el liderazgo de alto nivel como “*el proceso de lograr resultados valiosos a la vez que se actúa con respeto, cuidado y justicia para el bien de todos los interesados*” (p. XIX). La pauta del liderazgo de alto nivel, focaliza esfuerzos para desencadenar el poder y potencial de las personas y las organizaciones para obtener mejores resultados; se busca la capacitación a todos los niveles, que las personas que liderean lo hagan al más alto nivel y que transmitan un alto nivel de motivación. Los valores operativos de este estilo de liderazgo son: la ética para hacer lo correcto, desarrollar relaciones de confianza y respeto mutuo, procurar el éxito con una organización bien manejada y cuestionar y desarrollar un aprendizaje constante.

Daft (2006) propone el liderazgo como la “*relación de influencia que ocurre entre líderes y seguidores mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los resultados que comparten*” (p. 5). La definición de

influencia indica que la relación entre las partes es activa, implicando cambios y un reto constante al status quo; ahora bien, los líderes no imponen cambios sino que reflejan los propósitos compartidos y busca también agrupar a los colaboradores en la búsqueda de un bien común que lleve a un futuro alentador y deseable.

Daft (2009) afirma que durante décadas se consideró que lograr que las cosas marcharan bien bajo un mando constante y firme garantizaría el éxito de la organización, sin embargo ante el dinamismo del mundo actual nada puede considerarse como seguro. El liderazgo debe evolucionar para continuar ofreciendo resultados buenos y eficientes a las organizaciones; uno de los pasos más relevantes en este cambio consiste en pasar de la competencia a la colaboración, el evitar un desgaste innecesario de energía con la agresividad que puede generarse entre los equipos con el fin de ganar; tratar de terminar con las divisiones entre la organización y promover la difusión del conocimiento más que el acaparamiento. No se busca terminar con la competencia interna, pero si cambiar el concepto para implantar un ganar- ganar y no una relación donde en la lucha siempre termina existiendo un perdedor. Esta nueva mentalidad de eliminar barreras implica también colaboración entre organizaciones, aprovechar la globalidad para compartir conocimientos y recursos entre diferentes compañías. Otra de las lecciones para la aplicación de este nuevo liderazgo, es la diversidad; es común que se parta del parámetro de que para fortalecer la cultura organizacional deba integrarse al equipo sólo personal que comparta estrictamente las mismas características, sin embargo la pluralidad demuestra que las nuevas ideas provenientes de colaboradores diferentes, enriquece y propicia el crecimiento.

Daft (2006) explica que otro de los cambios necesarios en la nueva ola del liderazgo, es el enfoque hacia el trabajo duro apoyado en el trabajo de los otros sobre el auto

protagonismo y la insistencia de exagerar las propias habilidades. Durante mucho tiempo se trató a los líderes como super estrellas que gustaban de aparecer en las portadas de revista afamándose de sus excelentes resultados que en ocasiones no eran más que momentáneos cubiertos con una cara de altísimo egocentrismo. El líder actual debe ser mucho más humilde y deberá tener la capacidad de reconocer sus errores cuando así suceda y reconocer el mérito de los otros. Estos nuevos líderes no pelean por ser el único protagonista, sino que se rodean de otros líderes fuertes y se enfocan a desarrollar su potencial para fortalecer a la organización desde diferentes flancos.

2.2.2. ¿Los líderes nacen o se hacen?

Lussier (2004) indica que si bien las cualidades de liderazgo pueden ser innatas, un verdadero líder las cultiva a lo largo de su vida. Por otra parte, Lombardi (mencionado en Lussier, 2004) indica: “*en contra de lo que opina mucha gente, los líderes no nacen, se forman con esfuerzo y trabajo arduo*” (p. 9). Lussier (2004) indica que no importa la situación natural de liderazgo en el que alguien se encuentre, cada individuo toma la decisión de cultivar sus competencias para mejorarlas, o dejarlas como están.

Mintzbert (mencionado en Lussier, 2004) se dio a la tarea de identificar diez funciones administrativas que los líderes desarrollan para alcanzar los objetivos de la organización; estas funciones fueron nombradas de naturaleza interpersonal, informativa y decisoria. Las funciones interpersonales a su vez están divididas en tres sub categorías: actividades de representación, de líder y de enlace. La función de representación se cumple cuando el líder funge como representante de la organización ante procedimientos legales o ceremoniales. La función de líder se manifiesta en la ejecución de labores

administrativas como escuchar y entrenar, dar instrucciones y capacitar y realizar la evaluación del desempeño de los equipos. La función de enlace se lleva a cabo cuando el líder se vincula con personas externas a la organización y crea relaciones benéficas.

Tabla 2.2.2. Funciones administrativas del líder

Funciones Interpersonales	Funciones Informativas	Funciones Decisorias
Representación	Supervisión	Emprendedor
Líder	Difusión	De manejo de problemas
Enlace	Portavoz	De asignación de recursos
		Negociador

Fuente: Lussier (2004, p. 9).

Las funciones informativas a su vez se subdividen en acciones de supervisión, de difusión y de portavoz. La función de supervisión se lleva a cabo cuando el líder obtiene información del exterior y la analiza para detectar problemas y oportunidades a las que la organización podría verse expuesta; el líder transmite esta información a las personas indicadas para tomar las previsiones y acciones necesarias. La función de difusión se da cuando el líder transmite a los empleados ya sea de forma directa a parafraseada la información necesaria para que su equipo pueda trabajar; esto implica los medios formales escritos y orales y también los medios informales de charlas y encuentros casuales. La función de Portavoz, es la que el líder realiza al rendir cuentas a personas ajenas a la organización o bien a unidades o departamentos ajenos al propio; esta función es la de cabildeo y relaciones públicas de su unidad o equipo.

Las funciones decisorias también están divididas en las actividades de emprendedor, de manejo de problemas, de asignación de recursos y de negociador. La función de emprendedor se realiza cuando el líder innova o se da a la tarea de emprender mejoras;

esto puede incluir el desarrollo de nuevos productos, nuevas formas de procesar productos o servicios o de adquirir activo fijo nuevo para cambiar la forma actual de hacer las cosas. La función del manejo de problemas es la aplicación de acciones correctivas durante situaciones de crisis o conflicto; puede tratarse de problemas administrativos o técnicos. La función de asignación de recursos consiste en la programación y asignación de las actividades presupuestarias; desde la priorización de realización de actividades, hasta la asignación de salarios. La función de negociador, se manifiesta cuando el líder representa a su equipo en la gestión de operaciones rutinarias y extraordinarias como la negociación de contratos o bien negociaciones con clientes o proveedores. Todas las funciones mencionadas se aplican en mayor o menor medida en cada líder de acuerdo a las funciones que realizan en su puesto.

2.2.3. Teorías de liderazgo

La teoría de rasgos parte de la premisa de que los líderes nacen, no se hacen. Según Lussier (2004) la teoría intenta explicar las características que dan eficacia al liderazgo; dentro de estas características se han contemplado rasgos físicos, psicológicos, de niveles de energía, agresividad, persuasión y dominio. Con la definición de estas características exitosas, debería filtrarse al personal que aspira a tener una posición más alta en la organización, sin embargo nadie ha logrado proponer características universales que garanticen el éxito. Con los esfuerzos realizados se ha logrado identificar algunos rasgos comunes. La teoría del comportamiento del liderazgo trata de explicar los estilos de los líderes eficaces definiendo la naturaleza de su labor; esta teoría busca aislar las prácticas desarrolladas por los líderes más eficaces y compararlas con las

de los que no lo han sido del todo; al igual que con la teoría de rasgos, no se llegó a conclusiones determinantes. Otra teoría de liderazgo es por contingencia que trata de explicar el estilo adecuado considerando el líder, los seguidores y la situación específica; esta teoría complementada trata de explicar el éxito organizacional analizando las variaciones situacionales. La teoría integral del liderazgo intenta mezclar la teoría de rasgos y la de contingencia para explicar por qué algunos vínculos de influencia entre líder y seguidores dan mejores resultados; esta teoría busca el por qué en algunas ocasiones los colaboradores están dispuestos a dar más e incluso realizar algunos sacrificios para lograr los objetivos del grupo, o bien de qué forma los líderes influyen en el comportamiento de sus seguidores y como tal comportamiento puede tener diferentes resultados entre sus seguidores de acuerdo a las circunstancias.

2.2.4. La diferencia entre el administrador y el líder

Lussier (2004) expone que entre administradores y líderes existen diferencias; la función de administrador está evolucionando, algunos administradores muy exitosos han recurrido a perfiles muy democráticos en los que se comparten las responsabilidades entre seguidores y líderes. Las diferencias entre un administrador y un líder existen pero eso no significa que un administrador no pueda ser un buen líder y viceversa.

Daft (2006) plantea también un conjunto de diferencias entre los administradores y líderes. En el aspecto de dirección, un administrador planea y presupuesta con ojos bien puestos en la línea, en contraste el líder crea una visión y estrategia y mantiene su vista sobre el horizonte. En el aspecto de alineación, el administrador organizará y asignará responsabilidades estableciendo límites, por su parte el líder ayudará crear una cultura y

valores compartidos, se preocupará por ver crecer a los demás y reducir en la medida de lo posible los límites. En las relaciones, el administrador trabaja como jefe y enfoca sus esfuerzos a la venta de sus productos basado en el poder que le da su puesto, un líder se concentra en inspirar y motivar a sus seguidores basado en un poder personal adquirido. Respecto a las cualidades personales, el administrador marca una distancia emocional hablando bajo su mentalidad de experto, por su parte el líder establece conexiones emocionales, mantiene una mentalidad abierta y de escucha. Finalmente respecto a los resultados, el administrador conserva una estabilidad y conserva una cultura de eficiencia, un líder desarrolla un cambio constante y crea una cultura de integridad.

Para Daft (2006), el liderazgo va más allá de un conjunto de habilidades, se compone de una serie de cualidades personales como el entusiasmo, la integridad y la humildad. El liderazgo brota de una auténtica pasión por el trabajo y una preocupación sincera por las personas, el vínculo emocional que se llega a establecer favorece a que los colaboradores sientan sinceramente que están haciendo algo para su organización. Más que una postura administrativa que está preparada para dar explicación a todas las cosas, implica el valor para aceptar los errores y corregirlos, saber escuchar y querer aprender de los demás.

2.3. La visión sistémica

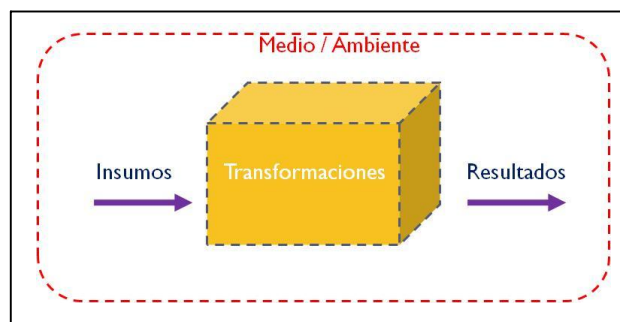
Dado que todas las organizaciones funcionan como sistemas abiertos, este apartado establece la necesidad inherente de las organizaciones a escuchar y adaptarse constantemente a su entorno. Se define el concepto de un sistema como una forma de pensar y actuar más que como sólo un concepto. Se enumeran las disciplinas para la

creación de una organización inteligente y las barreras de aprendizaje que pueden surgir dentro de las organizaciones. En este capítulo también se plantea un modelo para facilitar la adaptación a los cambios para cualquier modelo de organización.

2.3.1. La visión sistémica y la necesidad de adaptación

Para entender la dinámica de adaptación de las organizaciones se puede considerar como punto la necesidad que tienen las organizaciones de adaptarse. De acuerdo con De Faria Mello (2002), todas las entidades sociales se encuentran inmersas en un sistema social mayor constituido por una estructura social, económica, legal, comunitaria y geográfica. Independientemente de la actividad y naturaleza de la organización el flujo básico de su funcionamiento consiste en recibir insumos externos ya sea en forma de materiales, ideas, tecnología o mano de obra para después transformarlos y darles algún tipo de valor agregado para finalmente dar salida a esos insumos transformados, de nuevo hacia el exterior.

Figura 2.3.1 Esquema básico de un sistema abierto



Fuente: Elaboración Propia

De igual forma De Faria Mello (2002) expone que ese ambiente externo de donde la organización recibe insumos y después entrega sus resultados, se encuentra siempre en constante cambio; es su forma natural. Cada vez que el entorno tiene algún cambio, la organización verá afectadas sus insumos y salidas; pueden darse cambios relativamente sencillos como variaciones de precios de insumos, hasta cuestiones complejas como cambios tecnológicos que impacten en los procesos de transformación o más aún el cambio de las necesidades del exterior sobre los *entregables* o *resultados* de la organización.

De acuerdo a la definición De Faria Mello (2002) El concepto que considera a todas las entidades como parte de un todo, en donde cada pieza está correlacionada con la otra tiene el título de visión sistémica de las organizaciones. Este proceso sistémico también se lleva a cabo dentro de la organización, cada uno de las entidades o departamentos que la conforman será interdependiente de los otros y existirá una interacción obligada entre ellas. Un ejemplo de este ciclo puede ejemplificarse de esta forma: considere usted que el producto final de una organización es calzado para niños. Para que dicho calzado pueda ser colocado con un cliente por el departamento de ventas, debería antes ser producido por el departamento de producción quien a su vez podría producir solamente si el departamento de compras hubiera adquirido con prontitud las materias primas necesarias y a su vez el departamento de Recursos Humanos hubiese contratado al personal adecuado para efectuar la producción. Como puede apreciarse en este ciclo cada actividad depende del resultado de una acción previa que ha sido desarrollada por un departamento ajeno.

2.3.2. Las disciplinas del pensamiento sistémico

Senge (1990) expone que en las últimas décadas la única ventaja competitiva sostenible es la habilidad de las organizaciones para aprender de forma rápida, el éxito organizacional cada vez está más relacionado a este proceso. Las organizaciones que cobrarán mayor importancia en el futuro serán las que sepan sacar provecho del potencial de aprendizaje de sus colaboradores. Las organizaciones inteligentes ven el aprendizaje como una actividad constante, que se genera de forma espontánea y que enriquece. Muchos de los grandes líderes actuales, han madurado la visión del trabajo y otorgan la importancia que merece como una entidad social. Ya se han identificado las disciplinas que una organización debe desarrollar para lograr ser una organización inteligente que están basadas en el principio básico del aprendizaje constante. Senge (1990) define *“El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años para que los patrones totales resulten más claros y para ayudarnos a modificarlos”* (p. 16). Las disciplinas para lograr construir una organización inteligente son recientes y manejan un punto de vista del mundo muy intuitivo.

- *El dominio personal.* Senge (1990) *“es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente”* (p.16). La mayoría de las organizaciones no se preocupan por promover el desarrollo de sus colaboradores, esto provoca que las personas pierdan poco a poco su compromiso, perdiendo energías y desaprovechando el valor de su espíritu. El resultado es que las

personas se preocupan más por lo que no quisieran tener, en lugar de pensar en enfocar sus energías a alcanzar sus deseos.

- *Modelos mentales.* Senge (1990) “*son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar*”. (p. 17) Algunos cambios en las organizaciones tienen dificultades para echarse a andar debido a que entran en conflicto con poderosos modelos mentales; por el contrario empresas que han logrado superar fuertes crisis han sabido reconocer y enfrentar los modelos mentales de sus directivos. Senge (1990) sostiene que el aprendizaje es un proceso a través del cual los equipos se esfuerzan en la modificación de sus modelos mentales sobre su organización, el mercado en el que se desenvuelven y el de sus contendientes. El procedimiento de trabajo con los mapas mentales inicia con una introspección identificando los propios modelos de forma objetiva y después el mostrarlos a los demás para recibir la contribución de otros.
- *Construcción de una visión compartida.* Senge (1990) “*es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se pretende crear*” (p. 18). Cada organización exitosa de acuerdo a su propia naturaleza ha logrado unir de alguna manera a sus elementos alrededor de una meta y una identidad común. Las personas logran resaltar porque así quieren hacerlo, no responden a un mandato o a una obligación; en ocasiones los líderes poseen buenas ideas pero nunca logran proyectarlas hacia una visión compartida, en otros casos esa visión gira en torno al atractivo de una sola persona. La visión compartida requiere de una observancia por convicción, pues a menudo resulta contraproducente si se trata de imponerla.

- *Aprendizaje en equipo.* Senge (1990) “*cuando los equipos aprende de veras, no solo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez*” (p. 19) el aprendizaje en equipo inicia con la capacidad de los integrantes para hacer a un lado sus supuestos para arrancar con un pensamiento en conjunto permitiendo al grupo encontrar apreciaciones que no se alcanzan individualmente. Es importante identificar y reconocer los factores que merman el aprendizaje del equipo; si se les utiliza creativamente pueden ayudar a acelerar el aprendizaje. Este punto es sumamente importante porque sólo si los equipos son capaces de aprender, la organización también podrá hacerlo. Una disciplina es el camino que debe recorrerse para hacerse de ciertas aptitudes y competencias y se encuentra siempre en constante desarrollo.
- *La quinta disciplina.* Senge (1990) “*es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica... al enfatizar cada una de las demás disciplinas, el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de la partes*” (p. 21). La visión sistémica da soporte a la visión sobre las estructuras y acciones que deben llevarse a cabo para lograrla. El pensamiento sistémico requiere de las disciplinas de la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal. La visión compartida motiva a los compromisos de largo plazo; los modelos mentales ayudan a la apertura para aterrizar de forma objetiva nuestra interpretación del exterior; el trabajo en equipo ayuda en la amplitud de la motivación más allá de visión individual. El pensamiento sistémico ayuda a ver a la organización ligada al mundo, dando explicación a que las dificultades que se enfrentan no son resultados del exterior, sino que a nivel

interno debió ejecutarse algo para provocarlo. La organización inteligente es consciente de la forma en que ella misma crea su propia realidad.

2.3.3. Metanoia

Senge (1990), expone que las personas que han participado en una actividad en equipo, logran sentirse más prolíficas. Senge (1990) define el término metanoia como “*un desplazamiento mental o cambio de enfoque*” (p. 23) Este concepto está íntimamente ligado con el aprendizaje, pues establece un cambio mental. La organización que aprende no es un conjunto que registra y capta información del exterior, es el desarrollar competencias que antes no existían y entender que se puede ser capaz de modificar al mundo mismo. Se genera el aprendizaje para ajustarse a al entorno y para generar cambios en el mismo.

2.3.4. Las barreras del aprendizaje

Senge (1990) explica que es común que la mayor parte de las organizaciones no sepan aprender, esto debido a la forma en la que generalmente las personas son educadas. Uno de los pasos iniciales para combatir esas barreras es identificándolas.

- *Yo soy mi puesto.* Senge (1990) indica que en ocasiones las personas están enfocadas a la realización de sus actividades rutinarias pero ignoran el propósito final de la organización, incluso al grado de perder su propia identidad. La consecuencia de esta dinámica es que cada persona no genera ninguna

preocupación por los resultados que se dan cuando su trabajo interactúa con otras partes.

- *El enemigo Externo.* Senge (1990) explica que esta barrera se manifiesta cuando las personas no son capaces de ver que sus propias acciones trascienden y que posiblemente están trabajando en su propio perjuicio. Esta barrera busca constantemente encontrar la causa de los problemas fuera de la propia organización.
- *La ilusión de hacerse cargo.* Senge (1990) muestra que en ocasiones las actitudes de proactividad pueden ser solo actividades reactivas ocultas con una careta. En ocasiones la proactividad se manifiesta intensificando las actividades que se realizan para combatir al exterior, pero al ser esto una respuesta solo una respuesta continua siendo solo una acción reactiva.
- *La fijación de los hechos.* Para Senge (1990) el colocar toda la atención en los hechos que han sucedido provoca una miopía para observar el total de circunstancias que rodean al hecho y que podrían ayudar en la comprensión de sus causas. La concepción de que cada hecho proviene de un proceso gradual, permite a la organización crear acciones óptimas concibiendo los hechos como parte de ese proceso.

2.4 La necesidad ante el cambio

Este apartado trata sobre las funciones más importantes que debe considerar el administrador de una organización para lograr que ésta se adapte con éxito a los cambios del entorno. El proceso que se plantea cuestiona desde el desarrollo de una sensibilidad

para percibir los cambios al exterior y puntos básicos básicos como la consistencia de una misión y visión para toda la organización, la fijación de metas comunes, la forma de alcanzarlas y la corrección del camino si es que se detecta que no se está llegando a los resultados deseados.

2.4.1. La organización ante los cambios del entorno

Uno de los objetivos de esta sección es responder a la pregunta: ¿qué funciones críticas debe considerar el administrador respecto a la cultura de la organización para lograr adaptarla a los cambios del exterior? Según Schein (2004) las organizaciones presentan dos retos importantes a lo largo de su existencia y ambos se presentan independientemente del proceso de madurez de la organización; por una parte las organizaciones se ven ante el reto de adaptarse a su medio, a los cambios que presenta el exterior; y por el otro y aún más relevante; su capacidad para reorganizar sus procesos internos y de administración para soportar esa adaptación y lograr la supervivencia a lo largo del tiempo.

2.4.2. Sobre la sensibilidad a los cambios

El siguiente punto de este texto consiste en mostrar el reto que representa para los administradores y líderes el desarrollo de la habilidad para detectar los cambios del exterior y anticipar las acciones necesarias a implementar a nivel interno para seguir siendo eficiente en la entrega de productos o servicios al exterior dando cumplimiento al ciclo básico del sistema.

2.4.3. La misión y estrategias

De acuerdo con Schein (2004), el primer punto para llegar a este objetivo, es definir la misión o razón de ser de la organización. El punto medular de este objetivo es lograr su comprensión y adopción para todos los miembros de la organización. Si bien este elemento es construido y declarado por los altos funcionarios su poder existe en la concepción y adopción de su significado en cada uno los elementos humanos. El primer reto pues, es comunicar y homologar el entendimiento de estas reflexiones en una sola forma y un único sentido.

La interpretación no puede prestarse a cambios, cada uno de los elementos debe estar alineado a un solo significado para lograr que el objetivo general sea uno solo. El logro de esta sola identidad y objetivo deberá ser tan claro que cada uno de las entidades externas al sistema como proveedores y clientes deberán tener claridad de identificarlos sin problema. Para lograr ese gran entendimiento, la misión deberá pues tomar en consideración el lenguaje, usos y conceptos de los miembros de esa organización.

2.4.4. Las metas

Schein (2004) continúa estructurando su teoría indicando que el siguiente punto a lograr para que los líderes puedan considerar la correcta adaptación a los cambios, es la claridad en las metas a lograr. Un punto sumamente relevante es que la declaración de metas por sí sola nunca garantizará que se logren. Las metas deben ser traducidas en diferentes niveles de abstracción para ser comprendidas por la totalidad de los elementos

y por otro lado, también deberán ser traducidas en diferentes niveles de tiempo para dar continuidad a los logros.

Este último punto, también ayudará a que las metas tengan mayor sentido, pues cronológicamente podrá estimarse como el logro de los pasos de corto plazo es la base para construir los mayores retos de la organización. La forma de comunicar las metas se convierte pues en un aspecto que construye la cultura total de la organización.

2.4.5. Los medios

Continuando con el proceso de adaptación a los cambios, Schein (2004) conduce al siguiente punto: una vez definida la razón de ser de la organización a través de la definición de la misión y también las metas principales a lograr; el paso que sigue es definir de forma clara el cómo se logrará el logro de las grandes metas. Se parte de lo general a lo particular, de esas grandes metas que se han determinado, de acuerdo al horizonte de tiempo establecido cuáles deberemos cumplir y quién es el dueño o responsable de su logro. La medición de las metas dará estabilidad y claridad a cada elemento para su auto programación y definirá culturalmente estatus e identidad.

Schein (2004) continúa su teoría afirmando que para construir la adaptación esperada debe definirse el *qué deberá ser medido* asegurar ese logro de metas y el cómo habrá de medirse. Comencemos pues con el primer punto. La definición de lo qué deberá medirse debe ser consensuada para que cada elemento esté consciente y de acuerdo en la forma en que se medirá su eficiencia; esta colaboración en la determinación de los qué medir dará la oportunidad de apropiarse de las métricas para lograr mayor cooperación.

Schein (2004) indica que la determinación de las métricas de los objetivos consensuados adoptadas por cada organización evitará malos entendidos e interpretaciones subjetivas. Otra gran ventaja de esta determinación es la claridad de la prioridad que cada uno de los elementos deberá dar a sus labores diarias; ayudando a su organización de trabajo del día a día.

Continuando con su teoría Schein (2004) explica la siguiente etapa de este proceso como el establecer los criterios del cómo se medirán los resultados que ya han sido determinados para ser medidos en la etapa previa. Para Schein (2004) este punto tiene el objetivo básico de evitar conflictos en la respuesta a los resultados, un ejemplo sencillo sería: el departamento de producción tiene como meta lograr una eficiencia de proceso del ciento por ciento en su línea de producción; el criterio del qué está claro, pero cómo se medirá la eficiencia es imprescindible. Una métrica sencilla podría ser el nivel de desperdicios. A menor número de desperdicio, mayor eficiencia de la línea.

2.4.6. La corrección

El siguiente paso de este proceso establecido por Schein (2004), es la capacidad de la organización de detectar cuándo es necesario realizar un cambio y después ser capaces de conciliar la forma de llevarlo a cabo, involucrando sin conflictos ni culpas a las áreas responsables de ejecutarlos.

Schein (2004) explica que las situaciones de crisis son una gran fuente de información sobre oportunidades de mejora; y es también en estas situaciones donde los diferentes grupos de la organización muestran su capacidad, su fortaleza o debilidad para sobreponerse a situaciones adversas. Este último punto de adaptación pone sobre la mesa

el resultado de los pasos previos. De este punto se deriva la capacidad de la organización para sobreponerse y mantener su efectividad. La cultura organizacional se va conformando en cada una de las etapas mencionadas, el logro de una orquestación equilibrada llevará al éxito y permanencia de en el sistema externo en el que convive.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

En el presente capítulo, se realizó una revisión a los conceptos base para el desarrollo de una propuesta de investigación y cada uno de ellos fue aterrizado a los datos reales de este trabajo. A continuación se enumeraron los objetivos, metodología, variables e indicadores sobre los que se trabajó para el desarrollo de la guía de entrevistas en el trabajo de campo y el posterior análisis de la información. Más adelante, con la metodología definida, se diseñó la entrevista final para ser aplicada a la población objetivo definida.

3.1. Definición del Problema

De acuerdo con Hernández, (1998), “plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación” (p.10). En la opinión de él mismo, este proceso que pasa de la idea al planteamiento, puede no ser inmediato pues dependerá de la complejidad, estudios previos e incluso las habilidades personales del propio investigador. Según Ackoff (mencionado en Hernández, Fernandez y Baptista, 1998), un problema bien planteado se encuentra en parte solucionado; el investigador tiene la encomienda de no sólo conceptualizarlo sino de comunicarlo de forma clara, precisa y accesible. Por otra parte, Kerlinger (mencionado en Hernández et al. 1998), un problema de investigación planteado adecuadamente expresa la relación entre dos o más variables, está exento de ambigüedad y presenta la posibilidad de realizar alguna prueba empírica.

Las empresas Mipymes desarrolladoras de tecnología se enfrentan de manera constante al reto de la actualización pues su producto y competitividad depende en gran parte de ello. El presente trabajo busca entender los procesos, metodologías y

mecanismos que utilizan las empresas MiPymes desarrolladoras de tecnología para adaptarse eficientemente a los cambios del entorno que su industria y clientes les demandan.

3.2. Objetivos generales y específicos

El punto de partida de todo trabajo de investigación, es el planteamiento de los objetivos. Para Rojas (mencionado en Hernández et al 1998) los objetivos deben ser formulados claramente para evitar desorientaciones durante el proceso de la investigación; son las pautas para evitar cualquier desviación y entre los objetivos generales y particulares siempre deberá existir coherencia.

3.2.1. Objetivo General.

Conocer el proceso que lleva a cabo una MiPyme desarrolladora de tecnología para adaptarse a los cambios de su entorno y mantenerse actualizada respecto a la demanda de su industria y clientes.

3.2.2. Objetivos Específicos

- Conocer el papel de la cultura organizacional en la adaptación de la empresa a los cambios del entorno
- Conocer los cambios organizacionales y administrativos que la organización ha realizado en su proceso de adaptación al entorno
- Conocer los valores y competencias de un líder que favorecen el proceso de adaptación al cambio en su organización

- Conocer los valores y competencias deseables en un colaborador que favorezca el proceso de adaptación al cambio en su organización
- Conocer los canales y medios de comunicación y promoción del cambio hacia el interior de la organización
- Conocer las fuentes de información para la actualización en estas organizaciones

3.3. Metodología para la investigación

Reza (1997) explica que es muy importante no confundir la metodología con el método o bien el diseño de la investigación; define a la metodología como *“estudio de todos los componentes de la investigación científica. De ahí que el entendido de ciencia, de realidad, de conocimiento, de teoría, de método, son parte de la metodología de trabajo, las cuales se vierten en su puesta en práctica que es el diseño o proyecto de investigación”* (p. 208). A manera de complemento, Reza (1997), indica que la metodología estudia las relaciones que se establecen entre el sujeto investigador y el objeto de estudio pues no todos los métodos se pueden relacionar con todas las técnicas de investigación; debe encontrarse la adecuada.

Este trabajo se ha realizado bajo un método cualitativo dado a que el objetivo central busca un entendimiento del proceso de adaptación de las organizaciones; no busca la comprobación en una muestra amplia o representativa. De igual forma, se adoptó esta metodología favoreciendo la viabilidad del cumplimiento del objetivo dado el tiempo asignado al desarrollo de este trabajo.

3.3.1. Fuentes de información

Los investigadores tienen a su alcance una serie de recursos para allegarse de datos interesantes para su investigación: literatura impresa, revistas, medios electrónicos soportados por fuentes de prestigio. Hernández (1998) señala que la revisión de literatura consiste en detectar, obtener y consultar bibliografía y otros materiales que pudieran llegar a ser útiles para los fines del trabajo de estudio; este trabajo implica extraer y recopilar información relevante, dicha búsqueda deberá ser selectiva a fin de discriminar de forma objetiva los materiales útiles dentro del gran universo de información.

Dankhe (mencionado en Hernández et al. 1998) expone tres tipos básicos de fuentes de información; las fuentes primarias o directas que proporcionan datos de primera mano, las fuentes secundarias compuestas de resúmenes y listados de referencias publicadas en un área específica de conocimiento y finalmente fuentes terciarias también compuestas de compilaciones pero con datos de segunda mano, es decir las fuentes secundarios compilan fuentes directas y las terciarias no lo hacen.

Las fuentes de información para este trabajo fueron: referencias bibliográficas para el establecimiento de un marco teórico que permitiera un conocimiento más a fondo del tema y que el desarrollador de este trabajo contara con un marco de referencia más amplio para el desarrollo de la segunda parte. La segunda parte se desarrolló en un trabajo de campo con entrevistas a profundidad que generaran resultados cualitativos. El personal entrevistado fue seleccionado dado el perfil requerido para el cumplimiento del objetivo principal.

3.3.2. Método aplicado

Pregunta de investigación

Presenta el problema que se estudiará minimizando la distorsión; de acuerdo con Ferman y Levin (mencionados en Hernández et al. 1998) la pregunta no necesariamente comunica el problema en su totalidad; las preguntas deben ser claras y delimitadas para exponer el problema y su área así como sugerir actividades adecuadas para la investigación. Las preguntas pueden llegar a ser generales pero es mejor que sean precisas, también se sugiere que se establezcan límites temporales y espaciales.

La pregunta de investigación que ha orientado este trabajo es: ¿Qué procesos y metodologías siguen las MiPymes dedicadas al desarrollo de tecnología para adaptar a su organización a los cambios del entorno y lograr su supervivencia? Delimita y resume el propósito central, que está orientado al entendimiento y comprensión de los procesos de adaptación de cambio que sufren las Mipymes desarrolladoras de tecnología bajo una visión cualitativa. Es precisamente por este carácter cualitativo que sus alcances son limitados y sus resultados no pueden considerarse estadísticamente representativos.

Para la dimensión de cultura, la proposición se enfoca al entendimiento de la cultura organizacional de estas empresas, su papel y valor dentro del proceso de adaptación al entorno. ¿De qué manera influye la cultura organizacional de estas empresas para lograr un proceso de adaptación exitoso?

Para la dimensión de liderazgo, el enfoque es la definición de las características deseables de un líder en este tipo de organización que facilite y lleve a buen término los procesos de adaptación y cambio necesarios en su organización a través del entendimiento y manejo adecuado de la cultura organizacional de su empresa.

Por otro lado, en la dimensión de las MiPymes desarrolladoras de tecnología se busca la comprensión de los procesos que llevan a cabo este tipo de organización para mantenerse actualizadas, la actitud que presentan ante los cambios, sus fuentes de información y las adaptaciones organizacionales y de formas de trabajar que han debido implementar dados esos cambios.

Proposición de la investigación

Un trabajo de investigación se realiza cumpliendo con un propósito definido, podría ayudar a la resolución de un problema o bien a la construcción de una nueva teoría. De acuerdo con Hernández (1998), existen varios criterios para justificar satisfactoriamente una investigación, estos criterios son: conveniencia ¿para qué sirve?, relevancia social ¿qué alcance social posee?, implicaciones prácticas ¿resolverá algún problema práctico?, valor teórico ¿llenará algún hueco de conocimiento?, ¿puede sugerir ideas?, utilidad metodológica ¿puede llegar a crear un nuevo instrumento para el análisis de datos? Es importante mencionar que existen muchas investigaciones que sólo podrán cumplir con un criterio.

La proposición de esta investigación es de valor teórico buscando llenar un hueco de conocimiento en lo respectivo a las metodologías de adaptación que realizan las MiPymes desarrolladoras de tecnología y si bien no resolverá un problema práctico sus conclusiones podrán sugerir ideas o recomendaciones para la mejora de estos procesos.

La propuesta de investigación para la dimensión de cultura busca cubrir un hueco de conocimiento respecto al entendimiento de la cultura organizacional que se crea en las organizaciones MiPymes desarrolladoras de tecnología y el papel que esta cultura juega en el proceso de adaptación a los cambios del entorno que tiene la organización.

Respecto a la dimensión de liderazgo, la propuesta es entender qué mecanismos aplican los líderes de este tipo de organizaciones para ayudar y motivar a su equipo de trabajo a realizar los procesos de cambio de forma exitosa y si pueden o no estar sacando provecho de la cultura organizacional de su empresa para lograr mayor éxito en estos procesos de adaptación.

Finalmente en la dimensión de las MiPymes desarrolladoras de tecnología, la propuesta es entender los procesos cualitativos por los que pasa el equipo de personas de estas organizaciones para lograr su proceso de adaptación al cambio. Si estas organizaciones están realmente más expuestas a un entorno más dinámico, las actitudes presentadas ante estas situaciones y sus fuentes y recursos para soportar estos procesos de adaptación.

Variables (dependientes e independientes)

De acuerdo con Hernández (1998), una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse. Las variables toman valor para la investigación cuando pueden ser relacionadas con otras para la construcción de una hipótesis.

Para este trabajo, las variables son:

- En la dimensión de cultura, como variable independiente, la reorganización de los procesos internos y de administración, la variable dependiente es la adaptación y supervivencia de la organización.
- En la dimensión de Liderazgo, la variable independiente se definió como el entendimiento de la cultura, promoción del cambio y el trabajo en equipo y como variable dependiente, la adaptabilidad de la organización al entorno.

- Finalmente en la dimensión de las MiPymes desarrolladoras de tecnología, la variable independiente se definió como las investigaciones de mercado, foros de actualización, capitalización del conocimiento de proveedores, aumento del número de empleados y uso de las tecnologías de información y la variable dependiente el adaptarse a los cambios del entorno.

Indicadores (concepto)

Los indicadores son instrumentos que permiten indicar un valor las variables planteadas, pueden plantearse en diferentes escalas, debe tenerse cuidado respecto a su fidelidad y precisión. Respecto a los indicadores establecidos para la investigación:

- En la dimensión de cultura se establecieron la percepción, expectativas y actitudes respecto a los cambios en el entorno; el conocimiento de las funciones del personal, los resultados en el desempeño y productividad durante los procesos de transición de cambio. Los valores y competencias en colaboradores y líderes de las organizaciones para facilitar los procesos de transición y cambios.
- En la dimensión de Liderazgo, se establece el entendimiento de la cultura organizacional en sus aspectos visibles e invisibles, la imagen que refleja la organización hacia el exterior, las estrategias para facilitar el cambio y el aprendizaje y trabajo en equipo.
- Para la dimensión de las MiPymes desarrolladoras de tecnología, los indicadores se establecieron como la definición de fuentes primarias y secundarias de información y noticias para la actualización que derivan en la

ejecución de cambios dentro de la organización, así como el uso de las tecnologías de información dentro de los procesos de cambio.

3.3.3. Diseño de la entrevista – Formato de entrevista

Reza (1997) define la técnica de entrevista, como una serie de preguntas en las que el entrevistador registra las respuestas obtenidas del entrevistado y se levanta cara a cara, es decir si existe contacto entre las dos partes. Existen dos tipos de entrevistas con el mismo sentido, pero diferente estructura.

- Entrevista dirigida, tiene una guía de entrevista previa y estructurada
- Entrevista no dirigida, no se cuenta con una guía de entrevista previa sólo con un tema y se espera que en el transcurso de la entrevista las preguntas vayan surgiendo.

Se recomienda que el cuestionario, mantenga un lenguaje apropiado, no caiga en ambigüedades y evite inducir a respuestas esperadas. En el desarrollo de este trabajo, las entrevistas se realizaron de manera estructurada, cara a cara y fueron grabadas en audio bajo el consentimiento de los entrevistados. Las preguntas planteadas para cada indicador fueron las siguientes:

Tabla 3.1 Guía de preguntas de entrevista

Indicador	Preguntas
Reorganización de procesos internos	¿Qué tan dinámico es el entorno competitivo en el que se desarrolla su negocio?
Percepción del cambio	¿qué tipo de cambio son los que acontecen con mayor frecuencia?
Actitud ante el cambio	¿la existencia de esos cambios es buena o mala para su negocio?
Expectativas sobre el cambio	
Reorganización de procesos	Derivado de los cambios que mencionó,

administración Conocimiento de Funciones Desempeño y productividad	<p>¿usted ha realizado algún cambio en la forma de organizarse a su personal?</p> <p>¿ha realizado cambio en las funciones de su personal?</p> <p>Cuando el cambio se lleva a cabo, ¿Cuáles son los resultados inmediatos en la productividad de su personal?</p>
Valores Confianza Lealtad Honestidad	<p>¿Cuáles son las principales dificultades a las que se enfrenta con su personal al tratar de promover un cambio?</p> <p>¿Cómo ha manejado esas dificultades?</p> <p>¿cuáles son los valores ideales que debe poseer un colaborador para ayudar al negocio a adaptarlo a los cambios?</p>
Competencias Creatividad Apertura Aprendizaje continuo	<p>¿cuáles son las competencias ideales que debería poseer un colaborador para facilitar la aplicación de los cambios?</p> <p>¿Cuáles considera que son las características que debe poseer un líder para ayudar a su organización a adaptarse a los cambios de su entorno?</p>
Entendimiento de la cultura Cultura invisible Valores Relaciones Cultura visible Organigramas Procesos La imagen al exterior Usos y costumbres	<p>Sabemos que en todas las organizaciones existen ciertas rutinas, formas de relacionarse, de celebrar, ¿cuáles son los que considera son los más característicos de su negocio?</p> <p>¿Considera que esas formas de organizarse juega algún papel en la disposición del personal para la adaptación para los cambios que se promueven?</p> <p>¿cuál considera que es la imagen que tiene la empresa hacia al exterior en cuestión de actualización e innovación?</p>
Promoción del cambio Estrategias para facilitar el cambio Metas comunes Conseguir objetivos Conciliación Corrección Claridad y homologación de conceptos	<p>Cuando se va a aplicar un cambio, ¿Posee algún método para ejecutarlo con su personal?</p> <p>¿en su organización cuál es la forma más sencilla de comunicar esos cambios?</p> <p>¿Cómo considera que es más efectivo efectuar los cambios de forma radical o de forma gradual?</p> <p>¿De qué depende?</p> <p>¿Hay alguna persona en la que se apoya para impulsar esos cambios?</p> <p>¿Cuándo considera que ese cambio ha concluido?</p>

<p>El trabajo en equipo Pensamiento en conjunto Factores impulsan el aprendizaje Factores que afectan el aprendizaje</p>	<p>¿Qué tanta disponibilidad considera que tiene su personal para querer aprender cosas nuevas? ¿usted tiene identificado algún factor que le ayude a que su personal quiera aprender cosas nuevas? Por otra parte, ¿usted ha identificado alguna barrera para querer aprender?</p>
<p>Fuentes de información para la actualización Secundarias</p>	<p>¿cuáles son sus fuentes de información acerca de las noticias e innovaciones de su industria? ¿cómo discrimina los cambios y noticias que recibe para decidir sobre cuáles es importante trabajar? ¿Hay alguno de esos factores que tenga más peso que los otros? ¿cuál es?</p>
<p>Foros de actualización Ferias Exposiciones</p>	<p>¿Asiste a algún foro como ferias y exposiciones para hacerse de noticias del medio?</p>
<p>Papel de las soluciones de tecnologías de información en la adopción de los cambios Soluciones de software y hardware</p>	<p>¿Qué papel juegan los proveedores en los proceso de adaptación al cambio de su organización? ¿Qué papel juega el uso de tecnologías de información en el manejo y promoción de esos cambios?</p>

Fuente: Elaboración propia

3.3.4. Población objeto de estudio

Para que la dimensión de la investigación sea adecuada, Reza (1997) señala que debe identificarse un universo de trabajo considerando específicamente la capacidad de alcance con la cual se desarrollará la investigación. Se señala el objeto de estudio como el conjunto de elementos o personas sobre los que se enfocará la investigación y a los cuáles se les aplicarán las conclusiones del estudio. Este conjunto deberá estar debidamente definido y delimitado a fin de diferenciarlo del resto del universo que no pertenece a la investigación.

Para este trabajo, se han seleccionado tres empresas MiPymes ubicadas en la ciudad de Querétaro y tienen alcance nacional; todas están enfocadas al desarrollo de tecnología dentro de su área de especialidad y cuentan con reconocimiento dentro de su industria. Se entrevistaron a tres personas de cada organización, en cada una se habló con un líder o director general de la empresa y con dos colaboradores a fin de contar con diferentes puntos de vista de la organización.

Las empresas participantes en este estudio son las siguientes:

Grupo Educare, Centro Internacional de Investigación

Desarrolla programas y recursos para instituciones educativas que implementados de forma eficiente proporcionan importantes ventajas en los procesos de enseñanza, aprendizaje, administrativo y operativo. El equipo de grupo educare está integrado por pedagogos, docentes, ingenieros, diseñadores, investigadores de la educación y especialistas en informática. La misión de Grupo Educare es aportar nuevas metodologías, recursos y servicios para el desarrollo de la educación en el mundo. Las líneas de productos desarrolladas por la empresa son: informática educativa, matemáticas constructivas, habilidades del pensamiento y educación en valores y virtudes.

Sinsel; soluciones integrales en seguridad electrónica

Sinsel ofrece integración, administración, control y monitoreo en tiempo real de sistemas de circuito cerrado de televisión, control de acceso, intrusión perimetral, detección y supresión de Incendio, UPS, aires de precisión y centros de datos.

La empresa realiza mantenimiento preventivo y correctivo y desarrolla proyectos que incluyen análisis, evaluación de riesgo, operatividad, ingeniería, administración de proyectos, construcción y puesta en marcha de sistemas de monitoreo, administración y control de seguridad a través de una interface gráfica personalizada y una base de datos unificada.

Grupo Makko

Una comunidad dedicada al desarrollo de Web en Latinoamérica, procurando cumplir con estándares de codificación, usabilidad, accesibilidad y arquitectura de la información. Los productos ofrecidos por esta empresa son desarrollos propios de aplicaciones de software como: sistemas de control de inventarios, macrositios, administración escolar, arrendamiento y venta de equipos, ingeniería web, puesta en marcha de servidores y ofrece soporte técnico para el mantenimiento de equipos y bases de datos.

3.3.5. Procesamiento de información análisis de textos a través de la hermenéutica objetiva

Overman y Cols (mencionado en Uwe, 2007) conceptualizaron el método de la hermeneútica objetiva para analizar interacciones naturales y posteriormente Schneider (mencionado en Uwe, 2007) modificó el enfoque para el análisis de entrevistas. Uwe establece “*Este enfoque establece una distinción básica entre el significado subjetivo que una expresión o actividad tiene para uno o más participantes y su significado objetivo*”. (p. 222). El análisis se lleva a cabo de forma secuencial siguiendo el orden cronológico de los acontecimientos o el texto se define el caso a analizar y se le asigna

un nivel de acuerdo al rol o contexto que este desempeña, posteriormente se realiza un análisis para analizar el contexto externo en los que una declaración está contenida para considerar la influencia de esos contextos. El paso central es el análisis de grano fino secuencial que incluye interpretaciones de las interacciones en los siguientes niveles:

- Explicación del contexto que precede a una interacción
- Paráfrasis del significado de una interacción de acuerdo al texto literal de la verbalización que le acompaña
- Explicación de la intención del sujeto que interactúa
- Explicación de los motivos de interacción y sus consecuencias
- Explicación de la función de la interacción de acuerdo a los roles dentro de la misma.
- Caracterización de los rasgos lingüísticos de la interacción
- Exploración de la interacción
- Explicación de las relaciones generales
- Prueba independiente de las hipótesis generales que se formularon en el nivel anterior a partir de las secuencias de interacción de casos posteriores.

En la tabla 3.2 se concentra de manera estructural el objetivo de la investigación definiendo las preguntas de investigación, las proposiciones sugeridas y las variables e indicadores que serán analizados en el transcurso del análisis de la encuesta realizada, más adelante. De igual forma se da la definición conceptual de la investigación ligada directamente a la pregunta central de la investigación.

La información metodológica se resume en la tabla 3.2, ahí se explica de manera estructural del objetivo de investigación y las preguntas derivadas, las proposiciones, variables e indicadores que han sido analizados en el transcurso de las entrevistas realizadas. La información de esta investigación se obtuvo a través de entrevistas a profundidad que fueron grabadas bajo el consentimiento de los entrevistados. Se realizó la transcripción por escrito cada una de las entrevistas y después se elaboró una concentración de todas las respuestas obtenidas para cada una de las preguntas, con ese resumen se buscaron las variables comunes declaradas por los entrevistados y se compararon con los indicadores que fueron establecidas en la propuesta de investigación. Una vez identificadas las variables y su relación con los indicadores, se hizo un análisis por frecuencias y se realizó un resumen en forma de gráfica de barras para resumir la información.

Tabla 3.2 Marco conceptual de la investigación

Pregunta central de investigación: ¿Qué procesos y metodologías siguen las MiPymes dedicadas al desarrollo de tecnología para adaptar a su organización a los cambios del entorno y lograr su supervivencia?		
Objeto de Estudio: Empresas MiPymes dedicadas al desarrollo de tecnología		
Cultura	Liderazgo	Empresas MiPymes desarrolladoras de Tecnología
Preguntas de Investigación		
¿De qué manera participa la cultura de la MiPyme desarrolladora de tecnología, para adaptarse a los factores externos y lograr su supervivencia?	¿De qué manera el líder toma ventaja de la cultura organizacional para promover la adaptabilidad de la organización al entorno?	¿Qué estrategias ha implementado la organización para adaptarse a los cambios del entorno?
Proposiciones de Investigación		
Si la cultura organizacional tiene la capacidad para	El líder debe entender la cultura, promover un	Investigaciones de mercado, foros de

reorganizarse en procesos internos y administración, podrá adaptarse a su entorno y lograr con ello la supervivencia	cambio y hacer partícipes de ese cambio a los integrantes del equipo para promover la adaptabilidad de la organización al entorno	actualización, capitalización del conocimiento de proveedores. Aumento del número de empleados.
Variables		
VI: reorganización de procesos internos y de administración VD: adaptación y supervivencia de la organización	VI: Entendimiento de la cultura, promoción del cambio y el trabajo en equipo VD: la adaptabilidad de la organización al entorno	VI: Investigaciones de mercado, foros de actualización, capitalización del conocimiento de proveedores. Aumento del número de empleados y uso de las tecnologías de información. VD: adaptarse a los cambios del entorno
Indicadores		
Reorganización de procesos internos Percepción del cambio Actitudes Expectativas sobre el cambio Reorganización de procesos administración Conocimiento de Funciones Desempeño y productividad Valores Confianza Lealtad Honestidad Competencias Creatividad Apertura Aprendizaje continuo	Entendimiento de la cultura Cultura invisible Valores Relaciones Usos y costumbres Cultura visible Organigramas Procesos La imagen al exterior Promoción del cambio Estrategias para facilitar el cambio Metas comunes Conseguir objetivos Conciliación Corrección Claridad y homologación de conceptos El trabajo en equipo Pensamiento en conjunto Factores impulsan el aprendizaje Factores que afectan el aprendizaje	Fuentes de información para la actualización Fuentes Secundarias Foros de actualización Ferias Exposiciones Conocimiento de los proveedores Distribuciones exclusivas Papel de las soluciones de tecnologías de información en la adopción de los cambios Soluciones de software y hardware

Fuente: Elaboración propia

4. CASO DE ESTUDIO

El perfil de las empresas que fueron seleccionadas es el siguiente:

4.1. Organización: Grupo Educare, centro internacional de investigación

Grupo Educare es un Centro Internacional de Investigación que desarrolla programas y recursos que implementados eficientemente en las Instituciones Educativas, proporcionan importantes ventajas en los procesos de enseñanza, aprendizaje, administrativo y operativo. El equipo está integrado por pedagogos, docentes, ingenieros, diseñadores, investigadores de la educación y especialistas en informática.

Grupo Educare es la única organización en Latinoamérica que ha sido reconocida como miembro oficial de la Sociedad Internacional para la Tecnología en la Educación (ISTE), dentro del programa iste100 Corporate Member. Los miembros ISTE 100 son corporaciones selectas, innovadoras y creativas que comparten el compromiso de ISTE por mejorar la enseñanza y el aprendizaje a través del uso efectivo de la tecnología. Esta importante credencial coloca a la organización a la altura de compañías como Intel, Discovery, HP, Apple o Microsoft, comprometidas con el desarrollo de la educación en el mundo. Con un exitoso desarrollo, actualmente grupo educare cuenta con una red de distribución muy fortalecida en México, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Argentina, Ecuador, Bolivia y Perú. Es además socio de negocios de Microsoft.

Misión

La misión de Grupo Educare es aportar nuevas metodologías, recursos y servicios para el desarrollo de la educación en el mundo.

Responsabilidad social

Grupo Educare es una empresa con conciencia social, pionera dentro de las PYMES que se mantiene a la vanguardia gracias a sus iniciativas que refuerzan el concepto.

Para Grupo Educare la finalidad social de la empresa la compromete a ofrecer calidad de vida a sus colaboradores, elevar el nivel de cultura en las comunidades, incluir a todos a la educación (educación incluyente) y a contribuir al desarrollo económico. Esta responsabilidad obliga a tratar a todos con justicia, afecto, respeto y confianza. Los proyectos que se manejan sobre responsabilidad social son los siguientes:

- *Educando con papás.* Alianza por la Educación es un punto de unión para que la educación latinoamericana se convierta en sinónimo de oportunidad. El Programa Educando Contigo, que pertenece a esta iniciativa, brinda a los gobiernos y escuelas las herramientas y recursos para impartir entrenamiento de habilidades en las Tecnologías de Información y las Comunicaciones (TICs), así como liderazgo curricular para los maestros de Educación Básica. Ahora esta oportunidad de tener acceso a un programa de capacitación en habilidades tecnológicas se extiende a los Padres de Familia. Este programa se lleva a cabo en sociedad con Microsoft y Global Soft.
- *Donaciones de software.* La habilidad de los países para competir en la economía global se basa en su recurso más importante: una sociedad y una fuerza de trabajo educada y capacitada. Grupo Educare dentro de su proyecto de responsabilidad social donó a Microsoft México, 23 objetos de aprendizaje de nivel primaria para ser sumados a la iniciativa de Alianza por la Educación de Latino América.

Grupo Educare abre su iniciativa de donación de software a las instituciones educativas públicas que deseen obtener este beneficio.

- *Desarrollo de software para personas con capacidades diferentes.* En colaboración con el departamento de educación especial de la Secretaría de Educación Pública (SEP) de México y a la empresa Asesoría en Informática para la discapacidad (AID), el Centro Internacional de Investigación Grupo Educare está desarrollando una serie de software educativo que apoyará a niños de escasos recursos que cuentan con alguna de las siguientes discapacidades: débiles visuales, discapacidad motora, sordos, autistas, ciegos y deficiencia mental.

Las líneas de productos desarrolladas por la empresa son: informática educativa, matemáticas constructivas, habilidades del pensamiento y educación en valores y virtudes. Cada uno se describe de manera general a continuación:

Informática educativa.

Es un programa integral de incorporación de las Tecnologías de Información y Comunicación al ambiente educativo desde la educación preescolar hasta el bachillerato. En edad preescolar dadas las necesidades formativas, la computadora se convierte en sólo en un medio de apoyo para el desarrollo de habilidades motrices, desarrollo del lenguaje a través del incremento de vocabulario e introducción a la lecto-escritura y lógica matemática. En educación primaria, conforme aumenta el grado escolar, se introducen fundamentos que acerquen al alumno al conocimiento de las computadoras, a

las partes que las conforman, a su funcionamiento, a su utilidad y a sus cuidados; para posteriormente incluir contenidos acerca de las aplicaciones y programas.

En secundaria los contenidos están enfocados en formar especialistas en los programas como: procesador de textos, hoja de cálculo, presentaciones e internet. Los alumnos desarrollan nuevas habilidades y realizan actividades que refuerzan contenidos académicos. En bachillerato, la prioridad se centra en preparar especialistas en paqueterías que les sean útiles en su vida profesional y laboral: diseño digital, diseño multimedia, diseño vectorial, diseño Web, programación, publicaciones, robótica y video digital.

Todos los niveles están apoyados con programas de desarrollo profesional para los profesores a través de congresos internacionales, cursos y talleres, eventos de formación y actualización y recursos de auto capacitación.

Matemáticas constructivas

Ayuda a la construcción del pensamiento lógico matemático mediante la manipulación de material concreto, la verbalización, el análisis y la construcción de habilidades que actúan como enlace entre lo que el alumno ya sabe y lo que necesita saber. El proceso de pensamiento es prioritario y mediante la retroalimentación de vínculos entre lo concreto y lo abstracto, se construye el conocimiento matemático.

El programa de Matemáticas Constructivas ALGERI se desarrolla mediante una metodología que estructura el pensamiento matemático con relación a la capacitación de los profesores involucrados en el programa, esto es, un curso de capacitación para el uso adecuado de los distintos recursos con los que cuenta el programa: material concreto

(Cubos), Sistema Decimal, Carpeta Única y el Material Impreso para el profesor.

Intellectus

Es un programa que permite el trabajo sistemático de habilidades para el aprendizaje utilizando la lógica, la reflexión y la creación de estrategias para solucionar problemas concretos; está destinado al fortalecimiento de las habilidades del pensamiento. Busca enseñar a pensar en función de un acompañamiento mediado por parte del maestro.

Valores y virtudes

El programa parte del fundamento de que la educación de los hijos se da en el hogar; el programa ofrece una serie de herramientas para incorporar un proyecto de virtudes que puedan aplicarse en casa y en el colegio. La importancia de educar en virtudes trata de promover aprendizajes y desarrollar capacidades, que ayuden a su educación integral y no sólo a su instrucción. La educación en valores y virtudes se justifica por la necesidad de las personas de comprometerse con determinados principios éticos que sirvan para evaluar las propias acciones y las de los demás.

4.2. Organización: SINSEL; soluciones integrales en seguridad electrónica

Empresa fundada en 1994 por un grupo de expertos en seguridad física y comunicaciones, Sinsel ofrece integración, administración, control y monitoreo en tiempo real de sistemas de circuito cerrado de televisión, control de acceso, intrusión perimetral, detección y supresión de Incendio, UPS, aires de precisión y centros de datos. La empresa realiza mantenimiento preventivo y correctivo y desarrolla proyectos que incluyen análisis, evaluación de riesgo, operatividad, ingeniería, administración de

proyectos, construcción y puesta en marcha de sistemas de monitoreo, administración y control de seguridad a través de una interface gráfica personalizada y una base de datos unificada.

Su equipo multidisciplinario se encuentra altamente capacitado y brinda servicio cubriendo necesidades desde empresas privadas hasta instalaciones “AAA”, prisiones o reactores nucleares. Sus servicios incluyen mantenimiento correctivo y preventivo a sistemas y a desarrollar proyectos que incluyen análisis, evaluación de riesgo, operatividad, ingeniería y administración de proyectos, construcción y puesta en marcha de sistemas de monitoreo, administración y control a través de una interfase gráfica personalizada y una base de datos personalizada.

Misión

Ser una empresa líder en la provisión de sistemas integrales de diferentes tecnologías con fines de seguridad, flexibilidad, movilidad y disponibilidad de sistemas informáticos críticos.

Visión

Ser una instancia ampliamente reconocida a nivel nacional e internacional, por su responsabilidad, eficiencia y calidad de servicio, a través de la atención de personal altamente capacitado.

La empresa cuenta con la distribución exclusiva para México y Latinoamérica de las marcas:

- Intelli-Site. Software de integración

- Vuance. Controles de acceso basados en PLC.
- Milestone. Sistemas de administración de video
- Stardot. Cámaras mega pixel
- Southwest Microwave. Alarmas perimetrales
- TOA. Intecomunicación y voceo
- Notifier. Sistemas de detección y supresión

Actualmente la empresa cuenta con 16 empleados de planta y 14 contratados de forma eventual. Cuenta con representaciones comerciales y oficinas en las ciudades de Chihuahua, Ciudad del Carmen Campeche y Querétaro. Entre sus clientes se encuentran: Petróleos Mexicanos, Comisión Federal de Electricidad, Gobierno del Estado de Chihuahua, Procuraduría General de Justicia, Policía Federal, Gobierno del Estado de Querétaro, Mabe, CIDESI, Frigus Bohn, Freudenberg NOIC, THOR, Merial, Jhonson Mathew, el Tecnológico de Monterrey, entre otros.

4.3. Organización: Grupo Makko

Una comunidad dedicada al desarrollo de Web en Latinoamérica, procurando cumplir con estándares de codificación, usabilidad, accesibilidad y arquitectura de la información. Los productos ofrecidos por esta empresa son desarrollos propios de aplicaciones de software como: sistemas de control de inventarios, macrositios, administración escolar, arrendamiento y venta de equipos, ingeniería web, puesta en marcha de servidores y ofrece soporte técnico para el mantenimiento de equipos y bases de datos. Algunos de las páginas web desarrolladas por esta empresa son: Sitio oficial de

Gaby Vargas, Si lees se nota, Camas la Cruz, Canacintra Querétaro, Donde estudio, entre otros. El detalle de los servicios ofertados por esta organización es:

Ingeniería Web

Desarrollo de aplicaciones orientadas a servicio. Programas que ayudan al proceso calidad en el servicio o atención al cliente. Pueden ser desde de aplicaciones de seguimiento, inventario, soporte, entre otros, basados en Web.

- Mantenimiento y Rescate de proyectos que incluye: Mantenimiento de bases de datos, actualización/adición de Secciones, Soporte a Usuarios, supervisión de crecimiento del sitio, análisis de estadísticas para toma de decisiones. El rescate de proyectos se refiere a retomar desarrollos terminados o sin terminar y llevar a cabo los siguientes procesos: correcciones de estilo y vocabulario, análisis y ajustes de temas de usabilidad, cumplimiento de accesibilidad y estándares.
- Tropicalización de Sitios. Se lleva a cabo la correcta traducción y uso de vocabulario de un sitio o aplicación. Se trabaja en: Inglés a Español (México), Inglés a Español (Neutral), Español (Latinoamérica) a Español (México), Español (España) a Español (México)

Estudios de Usabilidad

Se llevan a cabo estudios de uso del sitio. Incluye estudios de 5 etapas o sobre sitios terminados. Algunos de los estudios incorporados son navegación, "Get It", tareas clave o "Key Tasks", entrega de reportes de resultados y propuesta de aplicación

Auditoría y Certificación de Sitios.

La certificación de sitio es un servicio gratuito que le permite a tu sitio Web color un sello de calidad. El sello implica que se han llevado análisis de código, usabilidad, accesibilidad y diseño, por lo que el sitio cumple con:

- Código Estándar XHTML 1.0
- Código Estándar CSS 2.0
- Cumple normas vigentes de Usabilidad
- Cumple normas vigentes de accesibilidad
- Está certificado para buscadores

Una vez que tu sitio es certificado, se te otorga una liga y un ID, de tal forma que los visitantes del sitio puedan corroborar la validez del mismo.

Puesta de Servidores

Puesta a punto de servidores de correo y web, así como el mantenimiento correspondiente bajo UBUNTU Linux. En algunos casos puede incluir el servidor.

Soporte técnico.

- Mantenimiento de Equipo. Formateo y limpieza física del equipo. Recolección y entrega a domicilio.
- Respaldo de Datos. Se lleva a cabo un resguardo de información de la empresa, que incluye: categorización y organización de la información, respaldo y traslado a servidores Offsite, recuperación en caso de desastre

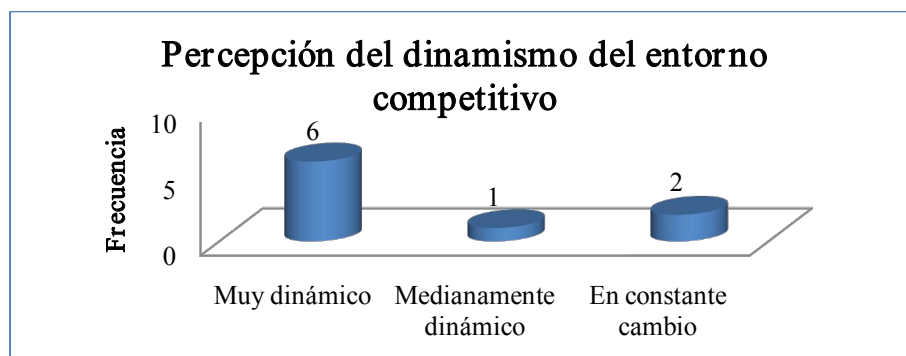
5. RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos después de haberse realizado el análisis de las entrevistas realizadas. Los resultados son mostrados objetivo por objetivo considerando los indicadores establecidos en la metodología; los resultados se muestran en con una breve explicación detallada y un gráfico para mayor detalle y claridad

5.1. Reorganización de procesos internos

Las personas entrevistadas consideran que el entorno competitivo en el que se desarrolla su negocio es muy dinámico o bien que se encuentra en constante cambio; mencionaron la existencia de investigación constante en sus respectivas industrias lo que lleva a una presión de estar en constante aprendizaje y capacitación para conocer las nuevas tendencias. También se menciona que en especial los negocios involucrados en negocios de tecnología educativa y de software sufren cambios aún con mayor frecuencia. La existencia de varios competidores también incrementa la presión por estar siempre actualizado.

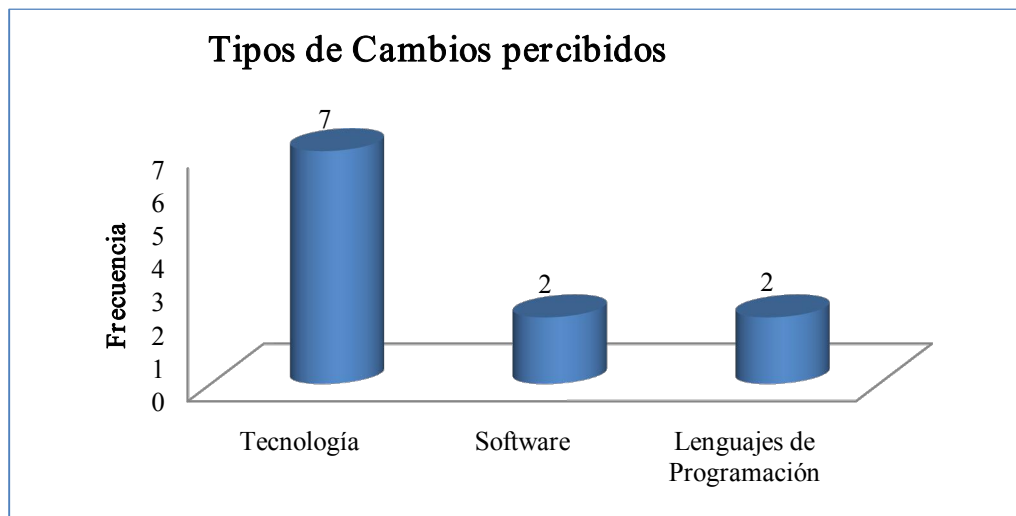
Figura 5.1 Percepción del dinamismo del entorno competitivo en el que se desenvuelve el negocio



Fuente: Elaboración propia.

Los cambios percibidos con mayor frecuencia en el entorno de los negocios son los referidos a la tecnología, se especifican actualizaciones a equipos ya existentes que los hacen más poderosos o sencillos de manejar, innovaciones de cosas completamente nuevas, renovaciones software y lenguajes de programación.

Figura 5.2 Tipo de cambios percibidos con mayor frecuencia en el entorno del negocio

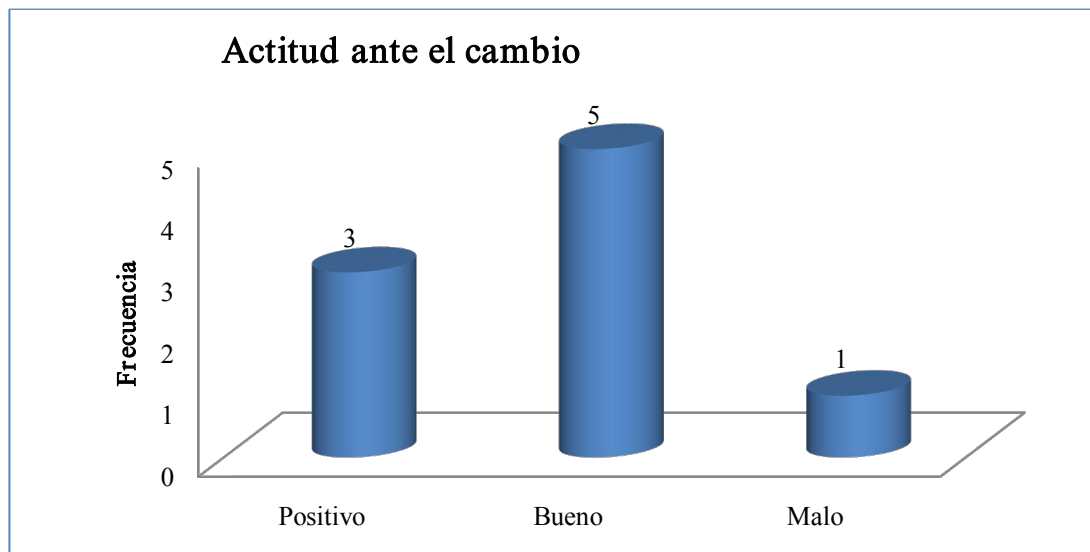


Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la actitud mostrada hacia el cambio, los entrevistados muestran una actitud positiva señalando a los cambios como buenos, pues en muchas ocasiones estos derivan en mejoras para los clientes y mejores resultados que les permiten hacer mejores negocios. Otro aspecto positivo de la adopción de los cambios es el reflejar una buena imagen ante los clientes por estar más a la vanguardia y un diferencial importante frente a la competencia. De la misma forma, un importante factor del cambio es la presión para estar en constante aprendizaje y actualización. Por otra parte, hubo opiniones respecto a que los cambios son inevitables al fin y al cabo y que no pueden ser tomados como buenos o malos sino como parte del día a día; este punto de vista resulta interesante pues

se está concibiendo el cambio como algo normal en el funcionamiento de la empresa. Sólo se tuvo una opinión no positiva respecto al cambio en la que el entrevistado argumenta que estos suceden de manera muy rápida y que resulta esto muy presionante para toda la organización lo que genera estrés.

Figura 5.3 Actitud ante el cambio constante del entorno



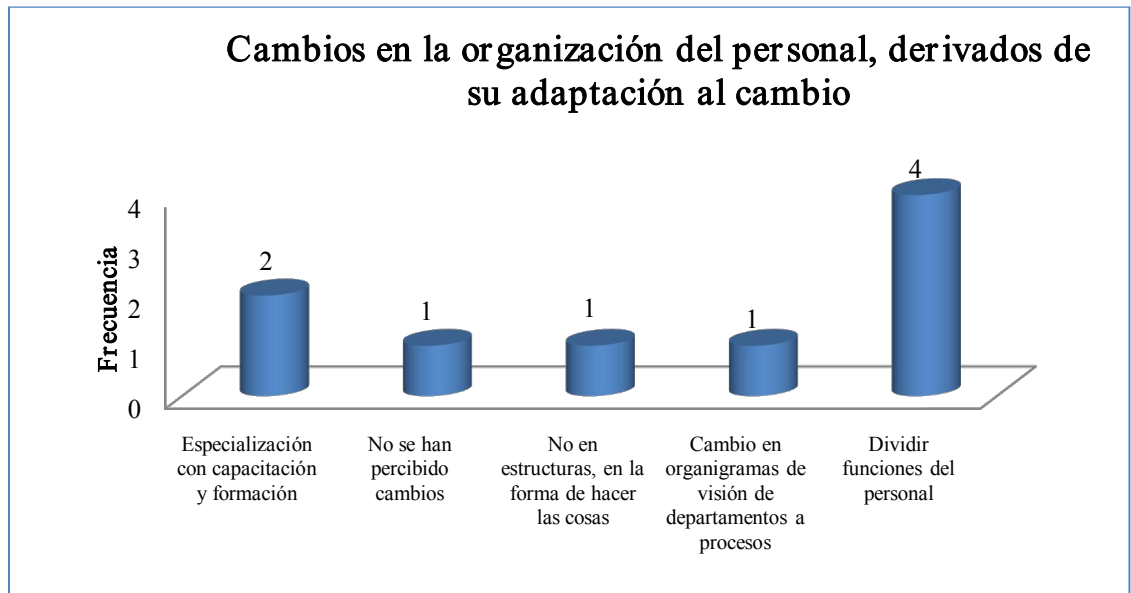
Fuente: Elaboración propia

5.2. Reorganización de procesos administración

Los entrevistados, indican que los cambios en la organización del personal están más relacionados al crecimiento que han tenido sus empresas en el último año. El cambio de la organización más mencionado es la división de funciones y con este, la especialización del personal para cada proceso del negocio. Por otra parte, se menciona que ha habido un importante cambio en la formación y capacitación del personal para especializarlos en ciertas áreas más específicas a través de cursos. Un cambio declarado muy importante, es uno de organigrama de la organización, a razón de un cambio de

visión se decidió cambiar de una organización por departamentos a una por procesos; otro relacionado con éste, es la división de funciones para el personal para las etapas de producción, investigación para la actualización y soporte.

Figura 5.4 Cambios organizacionales relacionados a la adaptación al cambio

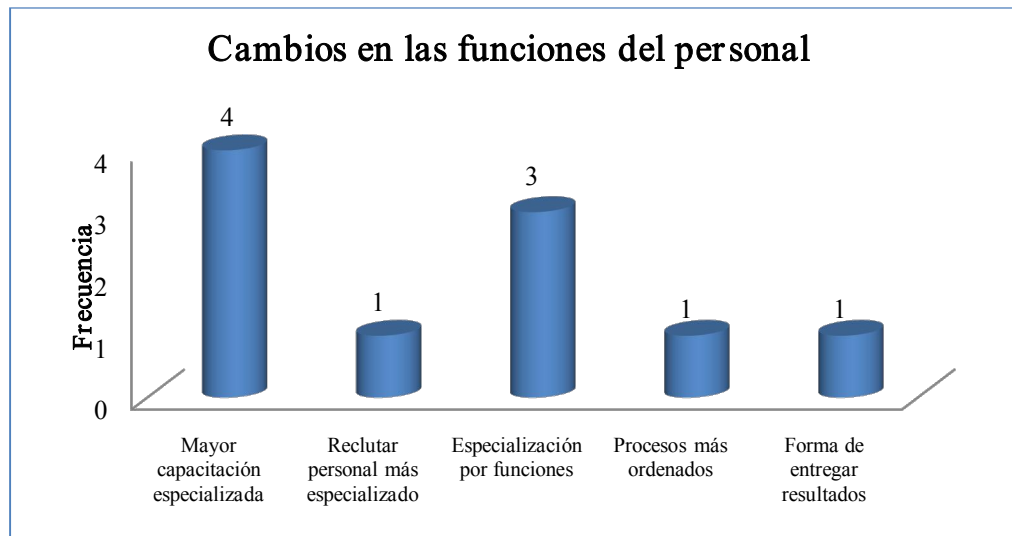


Fuente: Elaboración propia

Respecto al cuestionamiento de qué tipo de cambios en las funciones del personal se han debido ejecutar en la aplicación de los cambios dentro de la empresa, la mayoría refiere que no se ha tratado de cambios significativos en funciones, pero sí en capacitación especializada para cada uno de los miembros del equipo; llevándolos cada vez más a la especificación de actividades dentro de los procesos. El cambio trae consigo la necesidad de capacitación y especialización. Ese respecto trae como consecuencia la necesidad de realizar el trabajo con mayor orden para hacer los procesos más ligeros, respetando las funciones de los demás y las propias. Otro más de los entrevistados señala que además de la capacitación que se le da a los empleados actuales se han afinado sus procesos de reclutamiento para atraer a la empresa, de entrada

personal con un mayor grado académico y de ser posible ya especializado ahorrando así a la empresa parte del proceso de capacitación. Uno más de los entrevistados indica que su forma de entregar resultados también ha cambiado, pasar de realizar por sí sólo todo el proceso de servicio a realizar sólo una parte del mismo y entregar su eslabón de la mejor manera posible.

Figura 5.5 Cambios aplicados a las funciones laborales del personal derivado de los cambios

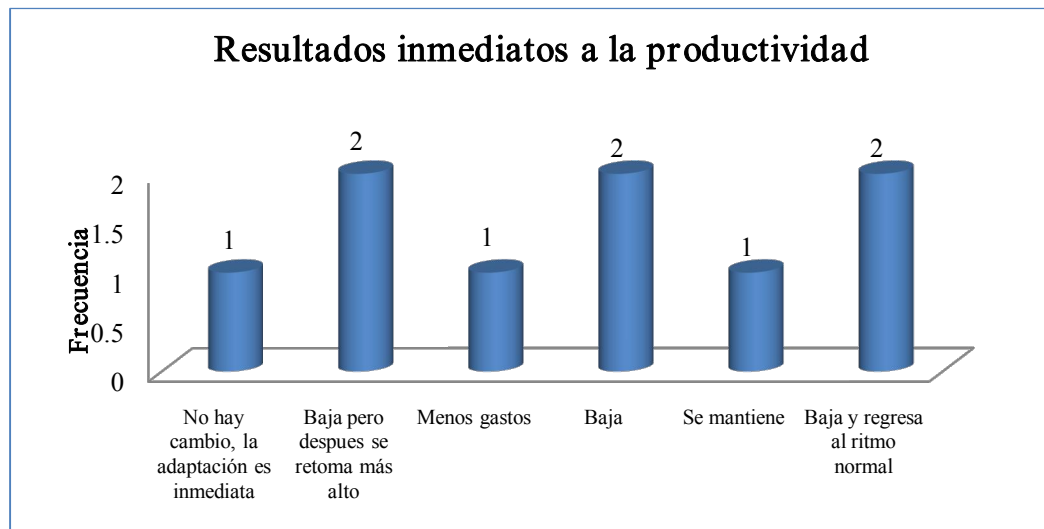


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los entrevistados, los resultados inmediatos en la productividad del personal al ejecutarse un cambio, bajan obedeciendo a la curva de aprendizaje que requiere la nueva forma de plantear las cosas. Uno de los entrevistados afirma que esta curva de aprendizaje también resulta una herramienta útil para medir la capacidad del personal no sólo en cuestión de adaptación, sino de tolerancia y manejo de la frustración. El tiempo que requiere la curva de aprendizaje dependerá de lo complejo del cambio, si

se trata sólo de actualizaciones será más reducido que trabajar un cambio completo de plataforma. Por otra parte, los entrevistados afirman que después de la curva de aprendizaje se retoma la productividad de forma mucho más alta porque las actualizaciones resumen y simplifican el trabajo, también hay quien afirma que se regresa sólo al ritmo normal de trabajo.

Figura 5.6 Resultados inmediatos en la productividad del personal al aplicarse un cambio



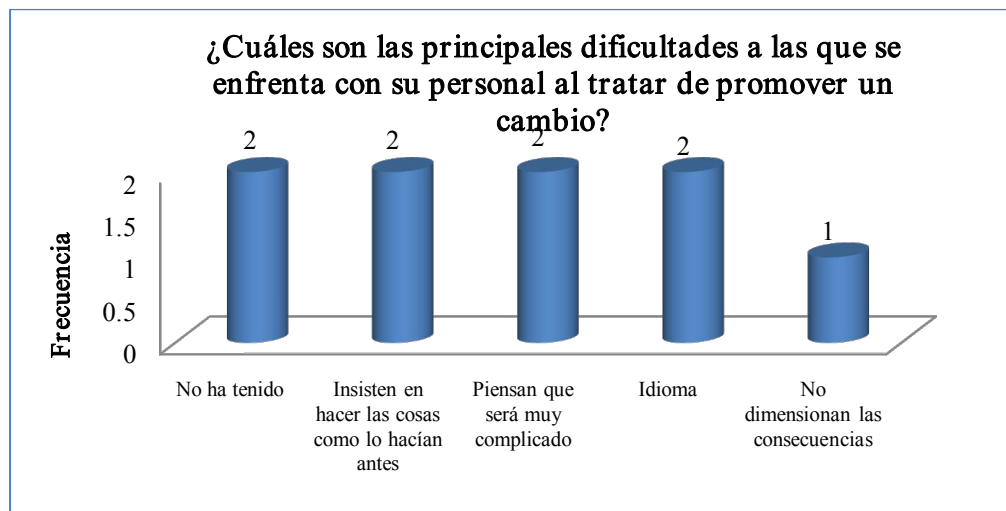
Fuente: Elaboración propia

5.3 Valores

Los entrevistados señalan varias causas de dificultades en la implementación de los cambios. Se señala que se el personal puede insistir por mucho tiempo en querer hacer las cosas de la forma en que ya conocen o lo han hecho siempre y se niegan o posponen para después las nuevas metodologías o tecnologías. Por otro lado, también se menciona que el personal anteponga el criterio de que será mucho más complicado realizar el

trabajo de la nueva forma debido al desconocimiento inicial de la forma de hacerlo. Una dificultad más es el uso del idioma, pues muchas de las actualizaciones que llegan provienen del extranjero y las bibliografías, manuales y páginas de consulta están en un idioma distinto al español, lo que retrasa su lectura y comprensión. La última dificultad mencionada por los entrevistados es que los empleados no dimensionen de entrada las consecuencias de no manejar la información o criterios nuevos lo que puede derivar en confusión en los procesos internos o bien en casos más graves confusión entre los clientes. También hubo dos menciones que señalan que no han tenido ninguna dificultad grave para la aplicación de los cambios señalan que esto es consecuencia de que todos los miembros del equipo tienen un nivel académico similar y “manejan el mismo idioma, están en el mismo canal”

Figura 5.7 Dificultades presentadas en el personal al implementar los cambios

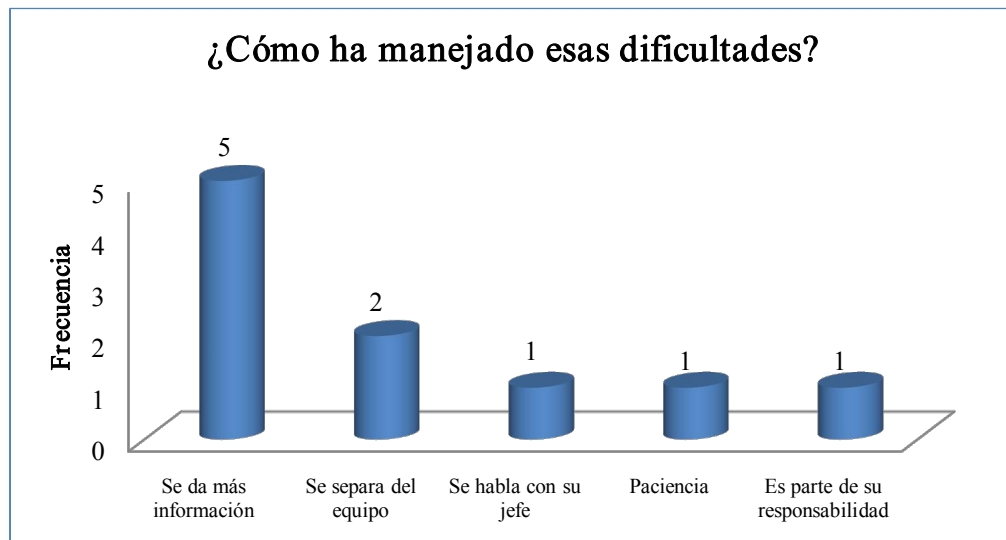


Fuente: Elaboración propia

El manejo para contrarrestar la resistencia al cambio más mencionado por los entrevistados fue el otorgar mayor información y explicación de los mecanismos y

nuevos métodos al personal a fin de convencerlos que el cambio será mejor y ayudará a dar mejores resultados en el trabajo; posterior a esa respuesta, se mencionó que se puede hablar con el superior de la persona para que se aplique en las indicaciones, también fue mencionado el tener paciencia con la gente y presionar de forma paulatina recordando a las personas que es parte de su responsabilidad en el puesto el ejecutar esas condiciones de cambio.

Figura 5.8 Manejo de las dificultades de resistencia al cambio

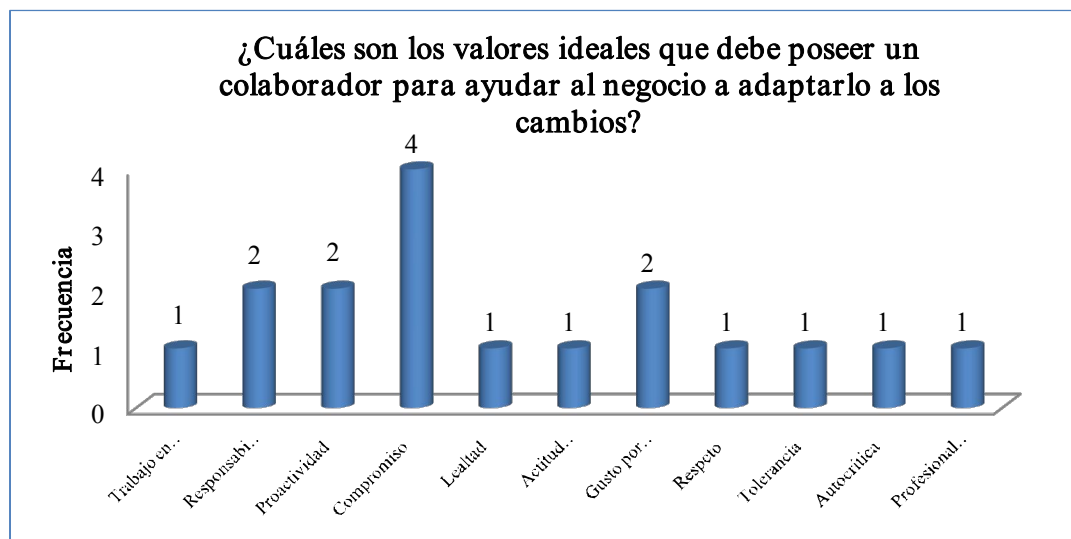


Fuente: Elaboración propia

Respecto a las opiniones de los valores ideales de los colaboradores para que estos puedan ayudar a promover los cambios dentro de la organización fueron mencionados con mayor frecuencia, el compromiso referido a la organización, afirman que si el empleado se siente comprometido con la empresa se esforzará por que esta funcione bien y se ocupará en ayudarla a crecer. Otras menciones son la responsabilidad de sacar

de forma adecuada su trabajo, ser proactivo para provocar los cambios y no solo esperando recibir instrucciones y con esto facilitando el trabajo para sus jefes, tener un gusto por aprender. Las menciones únicas, pero también importantes es el trabajo en equipo para poder colaborar y ayudar a sus compañeros; ser leal al negocio, tener una actitud positiva para facilitar los procesos, ser tolerante pues algunos de los cambios implican cierto manejo de frustración, autocrítica y respeto.

Figura 5.9 Valores en un colaborador para facilitar el cambio



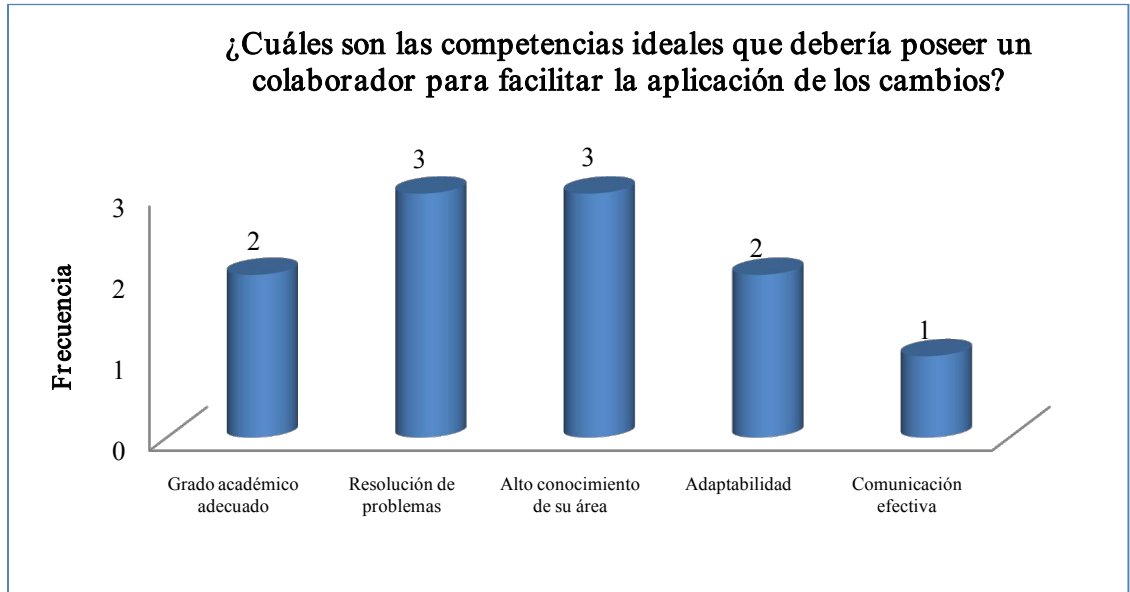
Fuente: Elaboración propia

5.4. Competencias

Las competencias señaladas como muy importantes para un colaborador que trabaja en la implementación de los cambios son su capacidad para resolver problemas, un alto conocimiento de su área para que pueda caminar solo; que tenga un grado académico adecuado pues debido a la naturaleza de los negocios de los entrevistados es importante tener un nivel mínimo adecuado para ingresar. El colaborador deberá poder ser

adaptable y finalmente fue mencionado que pudiera mantener una comunicación efectiva con todo su equipo de trabajo, incluyendo colaboradores y superiores.

Figura 5.10 Competencias ideales en un colaborador para facilitar el cambio

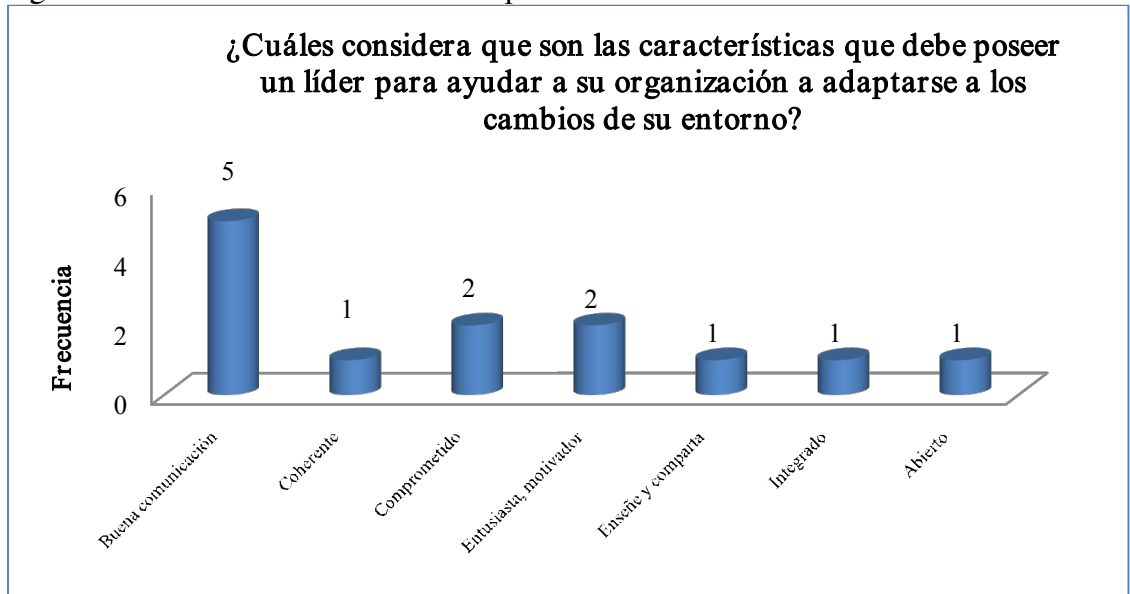


Fuente: Elaboración propia

Los entrevistados coincidieron en que la buena comunicación es muy importante para un líder promotor del cambio, su habilidad para comunicar los beneficios y la diferencia de resultados que pueden obtenerse al utilizar nuevas tecnologías y metodologías es determinante para que su equipo esté convencido de adoptar los nuevos métodos y mostrar una menor resistencia al cambio. Los entrevistados también mencionan que esperan que su líder sea motivador, entusiasta y que demuestre compromiso con la empresa; el grado de pro actividad y el entusiasmo alto pueden contagiarse al resto del equipo. También se espera que un buen líder sea coherente entre su pensar, decir y hacer y que enseñe y comparta con su equipo, que pueda integrarse como uno más de ellos y

se muestre abierto hacia las nuevas ideas. También se mencionó que un buen líder busca la forma de mostrar de forma simplificada y sencilla las cosas.

Figura 5.11 Características de un líder promotor del cambio

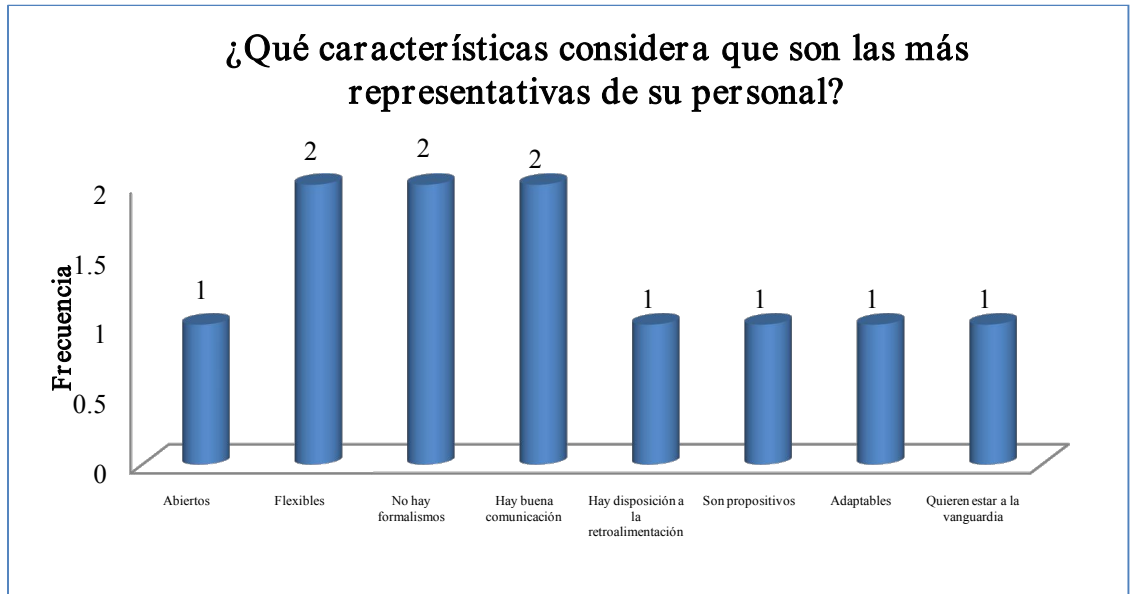


Fuente: Elaboración propia

5.5 Entendimiento de la cultura

Se preguntó a los entrevistados sobre cuáles son las características más representativas del personal en su negocio tratando de entender la cultura organizacional. Debido al tamaño de las organizaciones y de su negocio enfocado a la tecnología surgieron características comunes. Cabe resaltar que todos manifiestan una percepción positiva de su ambiente de trabajo. Dentro de las características mencionadas está el que no existen formalismos fuertes dentro de la organización por su tamaño, que mantienen una buena comunicación y tienen buena disposición para recibir retroalimentación, son flexibles, abiertos, propositivos y quieren estar a la vanguardia.

Figura 5.12 Características de la cultura organizacional de una MiPyme desarrolladora de tecnología

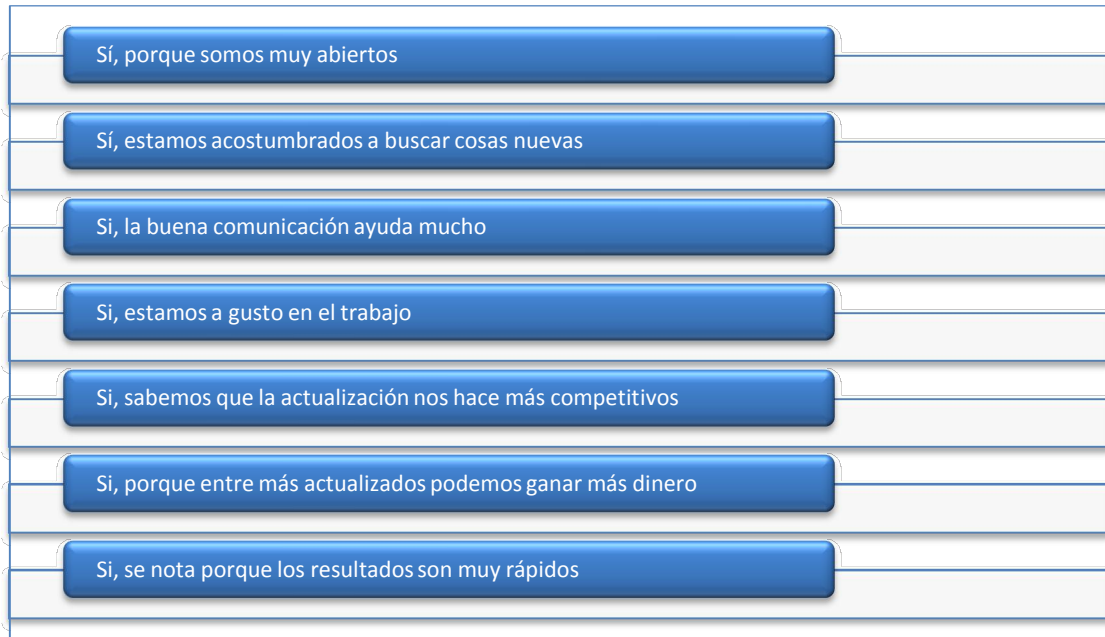


Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta, el total de los entrevistados dieron una respuesta afirmativa. Sus explicaciones se apoyaron en que estando conformes y contentos en su trabajo las cosas fluyen de manera más sencilla y es fácil ver los resultados de forma rápida. Por otro lado, expusieron también que al dar información el personal, este se concientiza que al estar actualizados serán mucho más competitivos y el negocio podrá crecer para ganar más. Finalmente afirmaron que la buena comunicación que mantienen gracias a la buena convivencia y al tamaño del negocio también facilita que los cambios se ejecuten de forma sencilla y rápida.

Tabla 5.1 Influencia de la cultura organizacional como facilitador en la adaptación a los cambios.

¿Considera que esas formas de organizarse juegan algún papel en la disposición del personal para la adaptación para los cambios que se promueven?

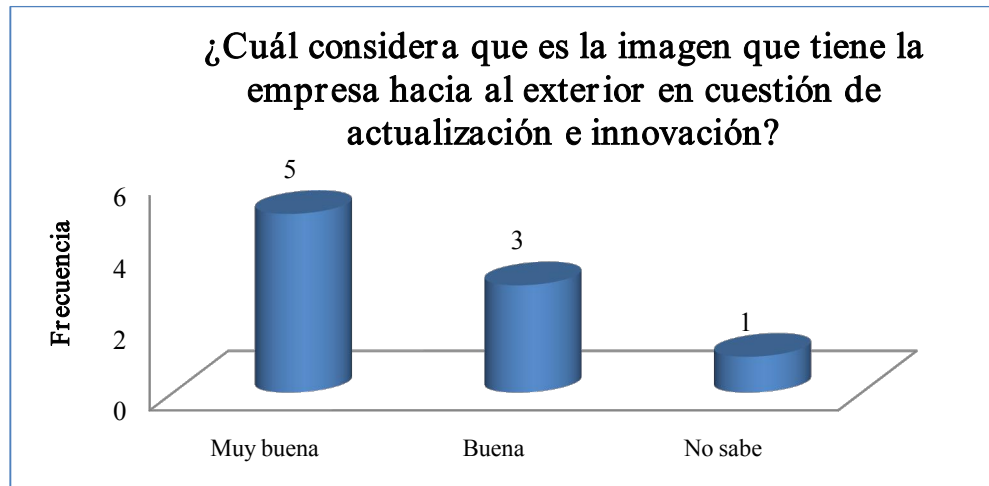


Fuente: Elaboración propia

En lo referente a la imagen de innovación y actualización que proyectan las empresas de las personas entrevistadas, la mayor parte señala que proyectan una muy buena imagen y lo interpretan de varias formas. Hay quien comenta que es gracias la buena forma de comunicar sus innovaciones, tienen una buena capacidad para resumir la alta complejidad de sus soluciones y productos a formas claras y sencillas para sus clientes. También mencionan que esa buena imagen se refleja no solo con los clientes, también lo hacen con los proveedores que ven que ellos consumen los últimos lanzamientos, incluso gracias a esto, los recomiendan con clientes finales. Otro entrevistado señala que tienen el propósito de realizar una innovación importante al menos una vez al año y

que eso siempre refresca su percepción ante los clientes. Los entrevistados que señalaron que tienen sólo una buena imagen lo relaciona a que en su negocio siempre se espera que tengas lo último, así que están en un estándar normal de funcionamiento.

Figura 5.13 Percepción del grado de innovación de la empresa hacia el exterior

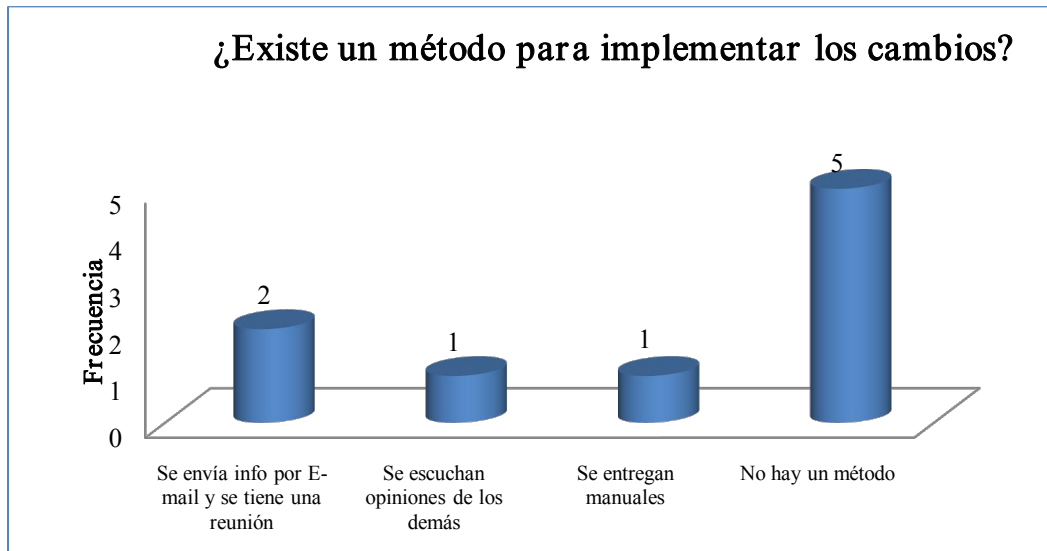


Fuente: Elaboración propia

5.6 Promoción del cambio

Se cuestionó a los entrevistados sobre si tienen algún método para aplicar los cambios que se plantean para la organización y la respuesta más recurrente fue que no tenían ningún método. Sólo dos personas respondieron que en su organización se envían correos electrónicos para informar sobre las noticias y posteriormente se tiene una reunión para aclarar dudas. Otro entrevistado afirmó que aunque no es un método normalmente escuchan las opiniones de los demás y se valora su trabajo para que exista menos resistencia al cambio. Uno más sólo indicó que se le hace llegar a los demás los manuales de los nuevos equipos cuando esto aplica.

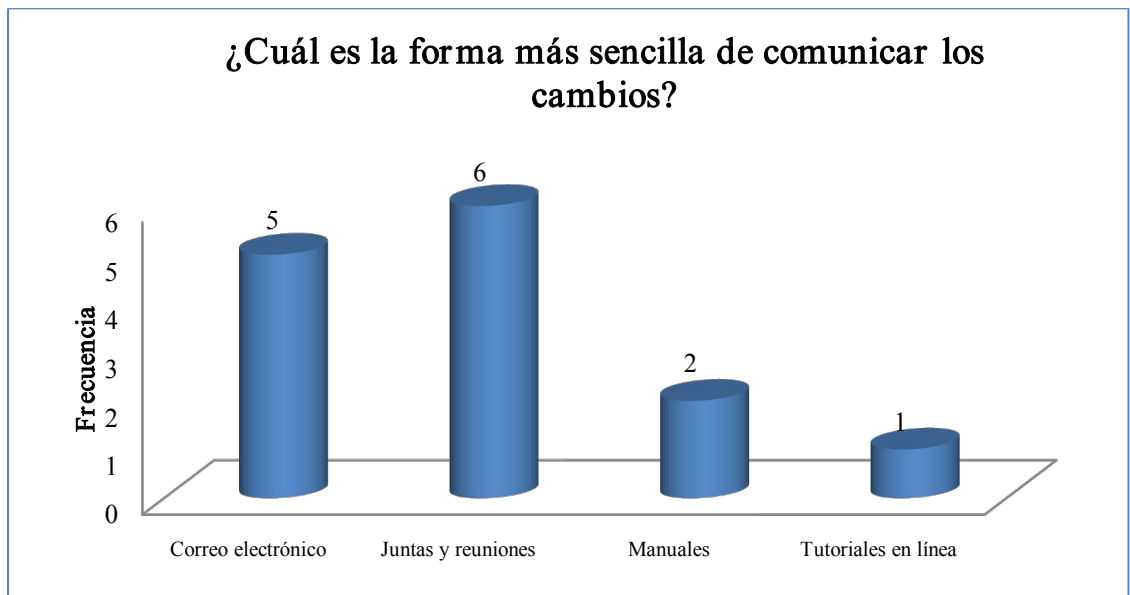
Figura 5.14 Métodos aplicados para la implementación de los cambios en la organización



Fuente: Elaboración propia

El método más sencillo declarado por los entrevistados para comunicar los cambios dentro de la organización son las juntas y reuniones por su practicidad y bajo costo; además tienen la ventaja de resolver las dudas de los colaboradores forma inmediata. Debido a que los entrevistados pertenecen a empresas pequeñas tienen la flexibilidad para reunir a sus equipos de forma sencilla. El siguiente medio para comunicar los cambios es el correo electrónico que usualmente se utiliza para enviar por escrito los acuerdos que se hayan establecido en dichas reuniones. Dos entrevistados que tienen más estructurados sus procesos indican que el uso de manuales y tutoriales en línea resulta muy práctico para hacer consultas posteriores a las reuniones, sobre todo por la naturaleza de las actualizaciones de equipos que son muy específicas.

Figura 5.15 Método más aplicado para la comunicación de los cambios dentro de la organización

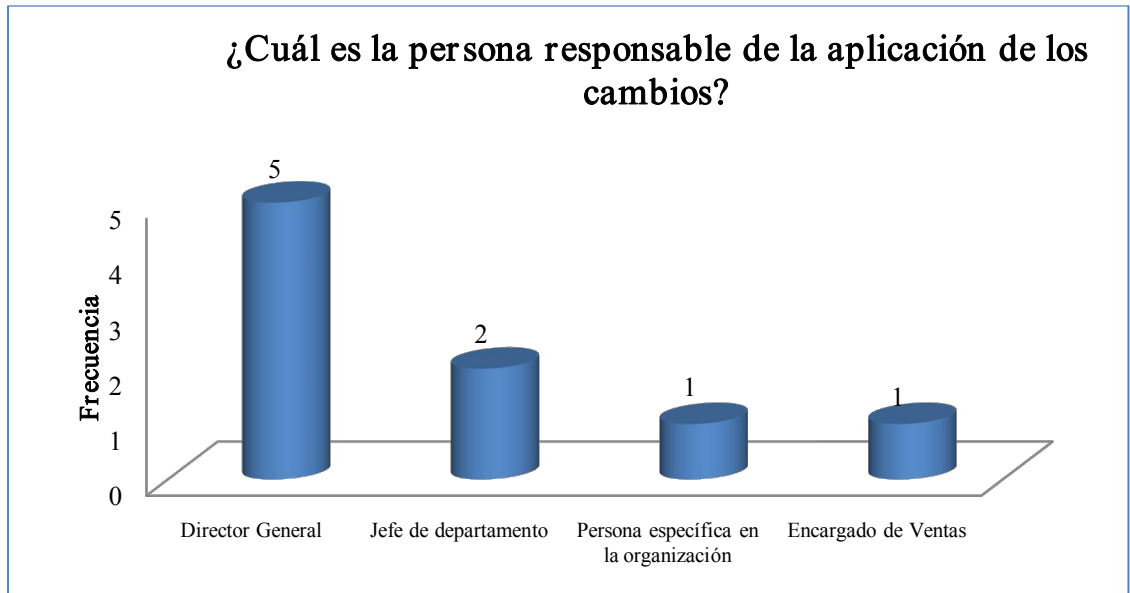


Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de los entrevistados coincidieron que el director general de cada empresa resulta ser el responsable de comunicar y supervisar que los cambios propuestos sean aplicados. Las estructuras pequeñas de las organizaciones también influyen en que se maneje de esta forma. Por otro lado, también se menciona que el jefe o encargado del departamento que esté aplicando la actualización es el encargado de informar al resto de la organización y de ocuparse de las implementaciones. Sólo en una ocasión es mencionado que existe una persona específica encargada de buscar las actualizaciones y a su vez de aplicarlas. También fue mencionado que el departamento de ventas es altamente involucrado por la relevancia que tiene que ellos comprendan las actualizaciones para poder comunicarlas de forma adecuado a los clientes; si bien no los

encargados de aplicar los cambios, si es de suma importancia que estén enterados y comprendan las implicaciones para comunicarlas hacia el exterior de forma adecuada.

Figura 5.16 Personal responsable para la implementación de los cambios

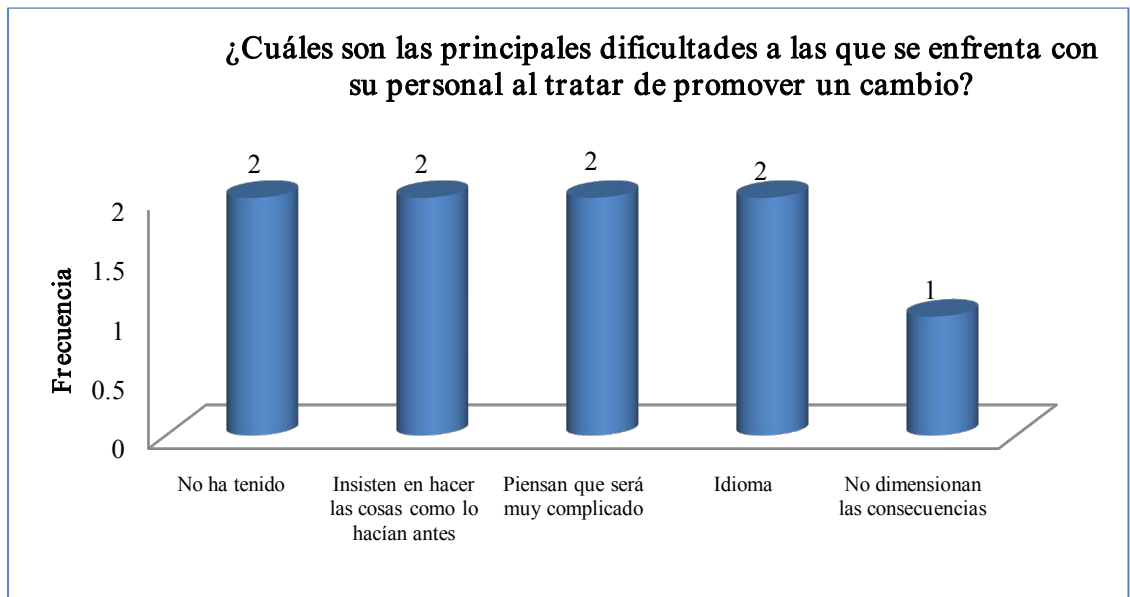


Fuente: Elaboración propia

Los entrevistados señalan varias causas de dificultades en la implementación de los cambios. Se señala que se el personal puede insistir por mucho tiempo en querer hacer las cosas de la forma en que ya conocen o lo han hecho siempre y se niegan o posponen para después las nuevas metodologías o tecnologías. Por otro lado, también se menciona que el personal anteponga el criterio de que será mucho más complicado realizar el trabajo de la nueva forma debido al desconocimiento inicial de la forma de hacerlo. Una dificultad más es el uso del idioma, pues muchas de las actualizaciones que llegan provienen del extranjero y las bibliografías, manuales y páginas de consulta están en un idioma distinto al español, lo que retrasa su lectura y comprensión. La última dificultad

mencionada por los entrevistados es que los empleados no dimensionen de entrada las consecuencias de no manejar la información o criterios nuevos lo que puede derivar en confusión en los procesos internos o bien en casos más graves confusión entre los clientes. También hubo dos menciones que señalan que no han tenido ninguna dificultad grave para la aplicación de los cambios señalan que esto es consecuencia de que todos los miembros del equipo tienen un nivel académico similar y “manejan el mismo idioma, están en el mismo canal”

Figura 5.17 Dificultades presentadas en el personal al implementar los cambios

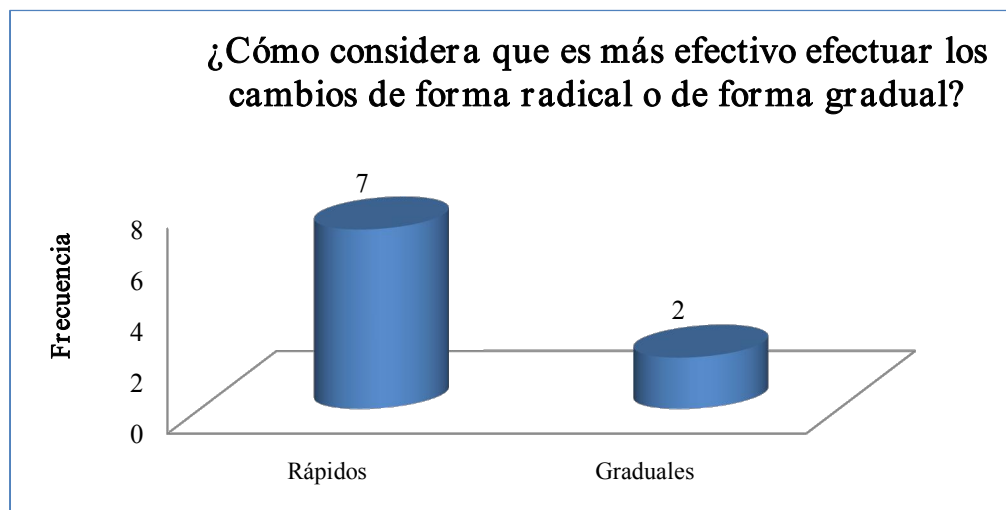


Fuente: Elaboración propia

Una mayoría importante de los entrevistados coincidieron en que prefieren realizar la implementación de los cambios de forma rápida, las razones que exponen para esto son: un cambio rápido sin vuelta de hoja acostumbra a los empleados a seguir siempre ese ritmo, cuando se toma una decisión saben que ese es el camino y no se vuelve

negociable, otro más indicó que los cambios en el panorama son tan dinámicos que si no se implementan las actualizaciones de forma rápida, entonces llegar un nuevo cambio y siempre resultas quedar retrasado. Una de estas personas opinó que son a veces los clientes quienes retrasan las innovaciones cuando se resisten a que les instalen las cosas nuevas que desconocen. Las personas que opinaron prefiriendo los cambios graduales indican que así es más sencillo para los empleados y no resulta tan estresante.

Figura 5.18 Preferencia para la aplicación radical o gradual de los cambios

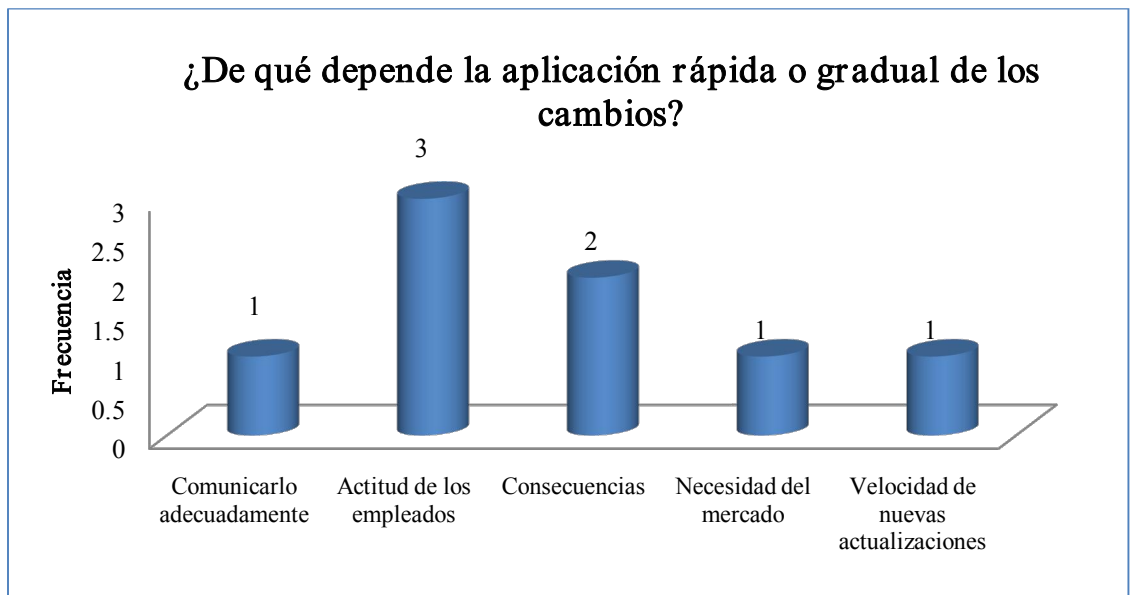


Fuente: Elaboración propia

Se profundizó sobre la velocidad de aplicación de los cambios y la respuesta con mayor frecuencia, es que del éxito de la aplicación del cambio depende mucho de la actitud que los empleados muestren para adoptarla; por eso es tan importante que el ambiente laboral sea favorable; también se mencionó que si el cambio es mencionado de forma adecuada se recibirá menos resistencia por parte de los empleados. Se señaló también que dependiendo de las consecuencias de la aplicación del cambio se decide si

se tiene paciencia o no para aplicarlo, si un cliente lo requiere de forma urgente o bien tiene implicaciones en el funcionamiento del negocio su aplicación no se hace negociable. Otro factor es la velocidad con la que aparecen las actualizaciones, si son muy frecuentes será mucho mejor aplicar los cambios de forma rápida para evitar que se atropellen unas actualizaciones con otras.

Figura 5.19 Cambios radicales y graduales

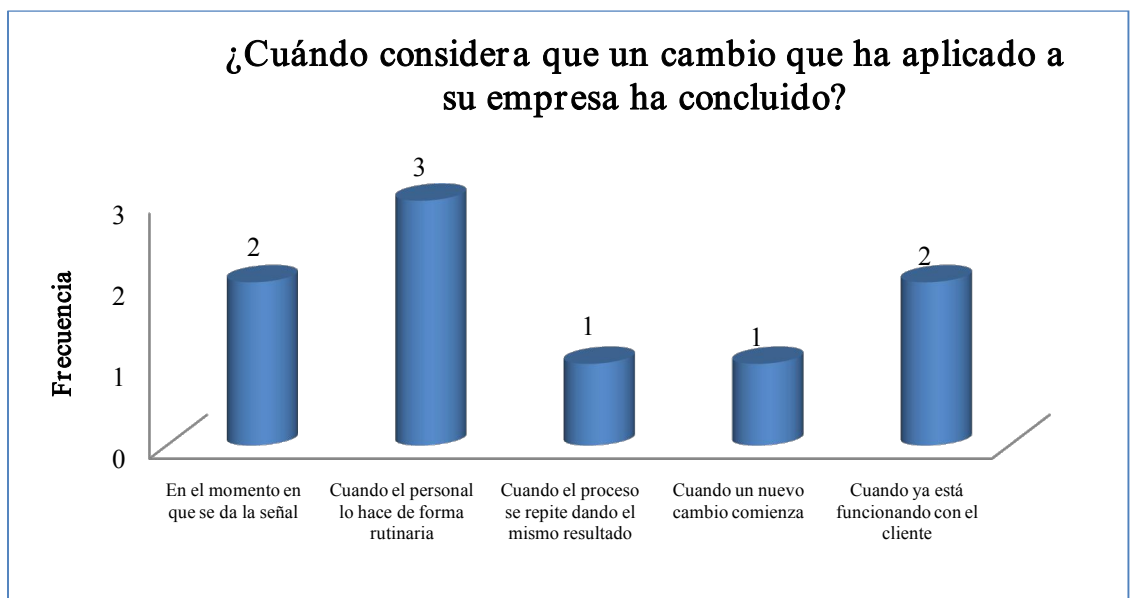


Fuente: Elaboración propia

Existieron varias opiniones respecto al criterio que da por cerrado un cambio cuando ha sido dada la señal de ejecutar su cambio, la más recurrente es considerar un cambio cerrado cuando los empleados ya ejecutan la nueva forma de trabajar de forma rutinaria y se ha dejado atrás la forma anterior de hacer las cosas. Dos entrevistados más señalan que la forma más sencilla de ver los cambios completamente cerrados es cuando ya están funcionando con los clientes pues eso refleja que las cosas se hicieron de forma

diferente dentro de la empresa. También existe una opinión acerca de que los cambios se dan por hecho una vez que la dirección general envía la señal de hacer las cosas de forma distinta o bien que ya se estará trabajando dentro de una nueva plataforma. Por otra parte, señalan que los cambios se dan por cerrados cuando la nueva forma de ejecutar las cosas se realiza de forma repetitiva dando el mismo resultado. También hubo otra opinión que señala que un cambio se da por concluido cuando uno nuevo comienza.

Figura 5.20 Cierre de un cambio implementado



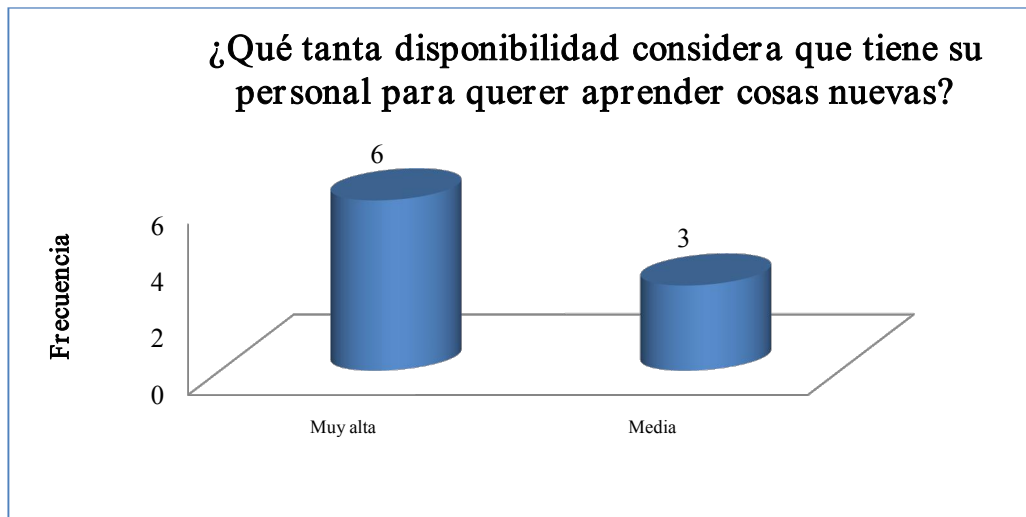
Fuente: Elaboración propia

5.7 Trabajo en Equipo

Los entrevistados manifiestan que su equipo de trabajo tiene una alta disponibilidad para aprender cosas nuevas, hay quien indica que incluso tienen cuidado en que este sea un

requisito de ingreso a la empresa. Las opiniones referidos a una disponibilidad media la señalan porque se encuentran con personal que si bien adopta indicaciones de forma rápida, no busca por sí mismo cosas nuevas; también afirman que no pueden considerar al general con una alta disponibilidad pues hay quien cuenta con mucha iniciativa y quien no cuenta con ella, así que la generalidad se mantiene en una media.

Figura 5.21 Percepción de la disponibilidad para aprender de los colaboradores de la empresa

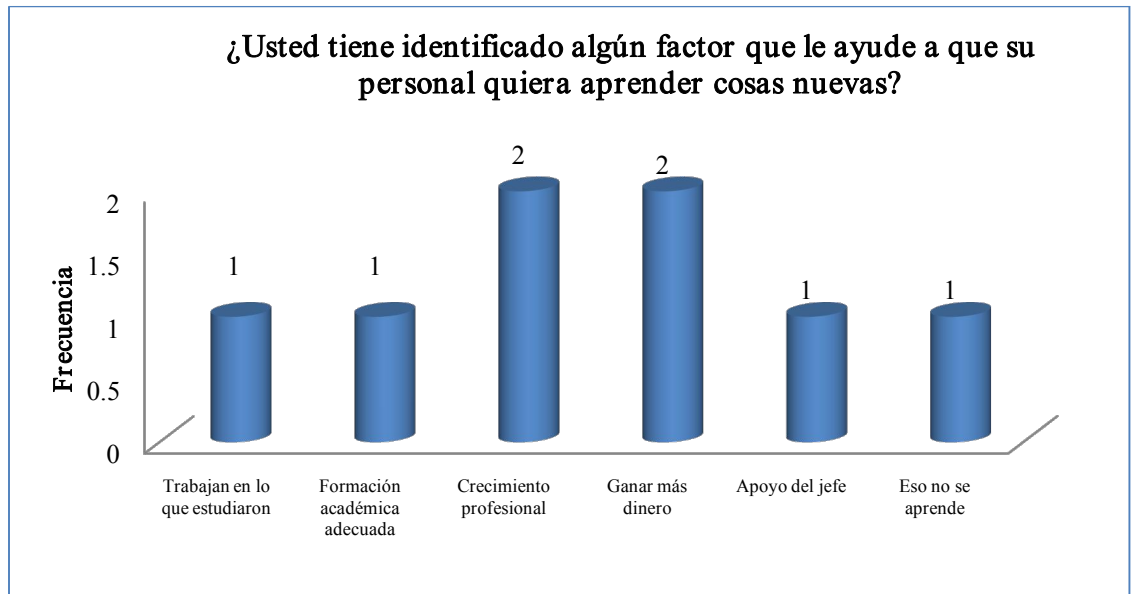


Fuente: Elaboración propia

Los factores que ayudan al personal a tener una iniciativa alta de aprendizaje, obedecen a la búsqueda del crecimiento profesional y escalar más alto dentro de la empresa lo que traerá consigo el ganar más dinero. También se menciona que cuando las personas están trabajando en lo que estudiaron haciendo lo que les gusta, es más sencillo que muestren mayor disposición a hacer cosas diferentes. Uno de los entrevistados comenta que la formación académica adecuada también influye, pues si se incentiva al aprendizaje y la resolución de problemas es más sencillo hacerlo una costumbre. Por

otro lado, se señala que el apoyo de un jefe al implementar estas acciones también es importante. Finalmente un entrevistado afirmó que la actitud de aprendizaje no es algo que se aprenda, forma parte de la personalidad no es posible crearlo.

Figura 5.22 Factores identificados que ayudan al personal a aprender

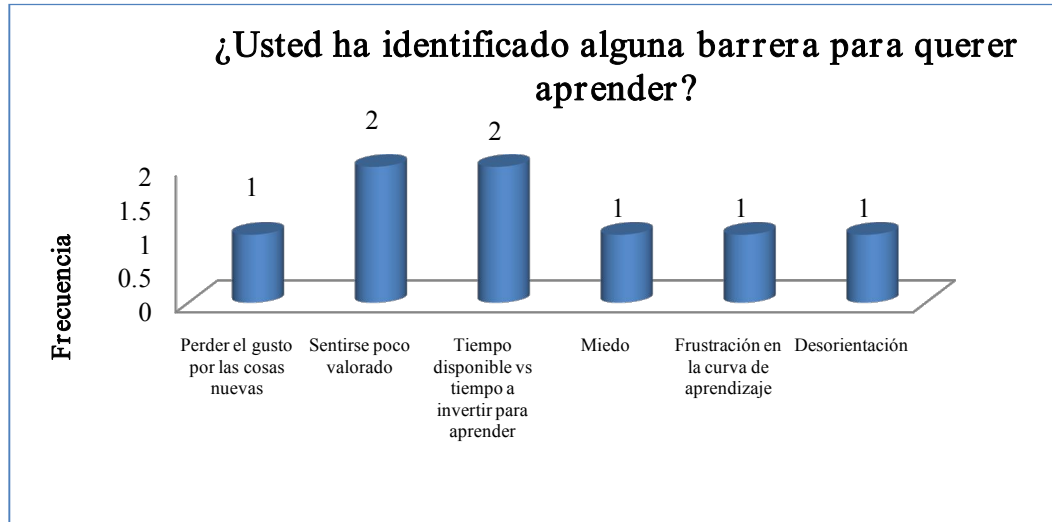


Fuente: Elaboración propia

Las barreras identificadas por los entrevistados, son el tiempo disponible del día a día versus el tiempo que es necesario invertir para poder aprender algo nuevo o bien darse un espacio para buscar cosas nuevas; las actividades diarias en la operación pueden ser muy absorbentes. Otro factor importante es cuidar que el ambiente laboral sea adecuado, incentivar a la gente para que se sienta valorada y mantenga su compromiso con la organización. Otros factores señalados por los entrevistados son miedo, el no superar la frustración que genera la curva de aprendizaje de nuevas soluciones, desorientarse al no tener la información suficiente y finalmente perder el gusto por hacer cosas nuevas; que

en opinión de un entrevistado es el punto sin retorno para participar en un negocio de este tipo.

Figura 5.23 Barreras identificadas que impiden al personal a aprender



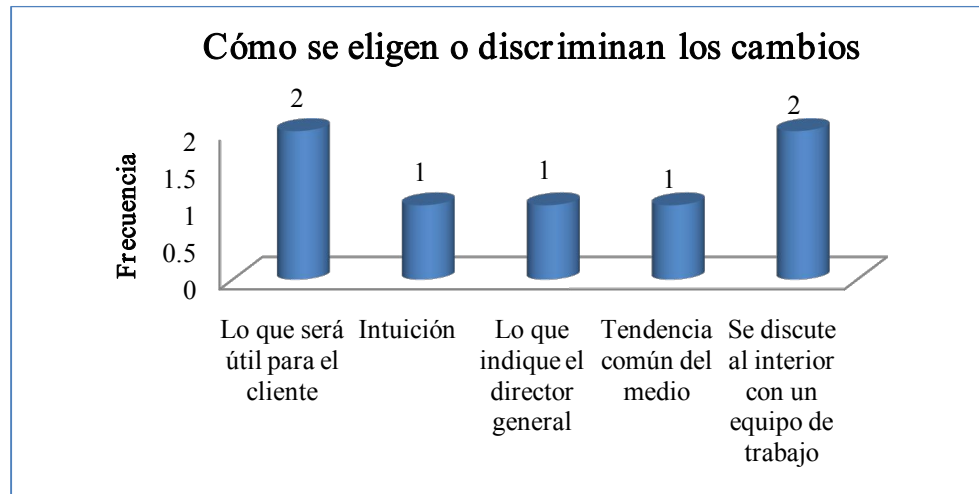
Fuente: Elaboración propia

5.8 Fuentes de información para la actualización

Respecto a la discriminación de todos los cambios que se tienen en el entorno, los entrevistados tienen opiniones menos coincidentes. Dos entrevistados afirman que la mejor forma de discriminar es eligiendo la adopción de cambios que puedan reflejar un beneficio claro para el cliente, otros más opinan que la decisión sobre los cambios a aplicarse se toma después de una discusión en equipo al interior de la organización y después de un análisis de las tendencias comunes del medio, no sólo obedeciendo a un proveedor o artículo en particular. Otros más opinan que la intuición es un mecanismo efectivo dada la experiencia que han acumulado en su negocio. Finalmente una persona

opina que los cambios se atienden de acuerdo a las indicaciones de la dirección general y que el resto de la organización se acopla a dichas indicaciones.

Figura 5.24 Criterios de discriminación de los cambios en el entorno para ser o no adoptados en la organización

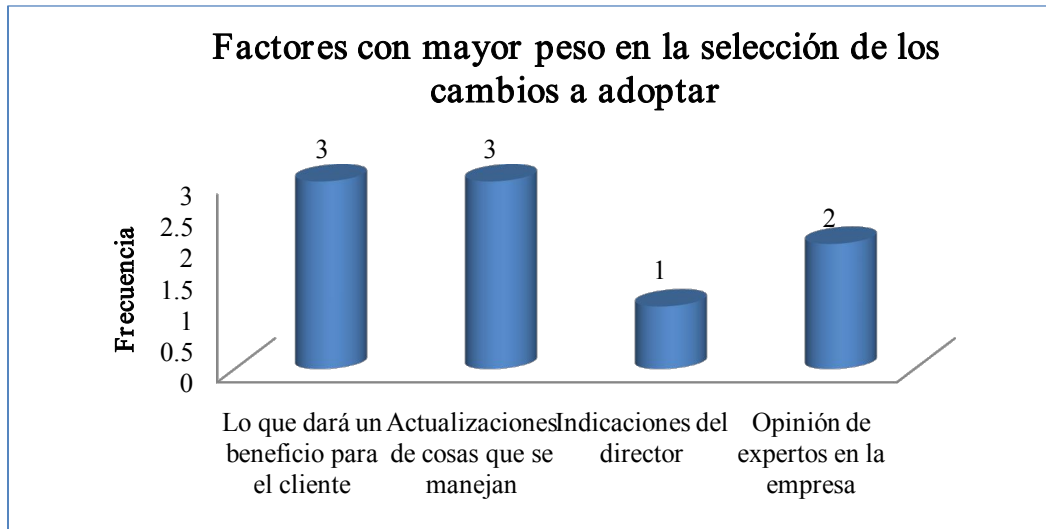


Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los factores que tienen mayor peso para tomar la decisión sobre qué cambios trabajar, los entrevistados dan mayor peso a que el cambio que se vaya a implementar esté dando un beneficio para el cliente y sobre todo que este beneficio sea tangible, es decir que el cliente pueda notarlo de forma inmediata para mejorar la imagen del negocio. La imagen de actualización que se genera, también es favorable para el negocio frente a los competidores. El siguiente factor de peso es el adoptar actualizaciones de las aplicaciones o equipos que ya se están manejando; esto les permite trabajar sobre una sola línea de especialidad y mejorar lo que ya se tiene sin entrar a otras disciplinas. El siguiente factor con peso para la toma de decisiones es la opinión que tengan expertos en la empresa respecto a las actualizaciones disponibles.

Finalmente, el último factor declarado por los entrevistados, es la opinión de la dirección general.

Figura 5.25 Factores con mayor peso en los criterios de selección de cambios

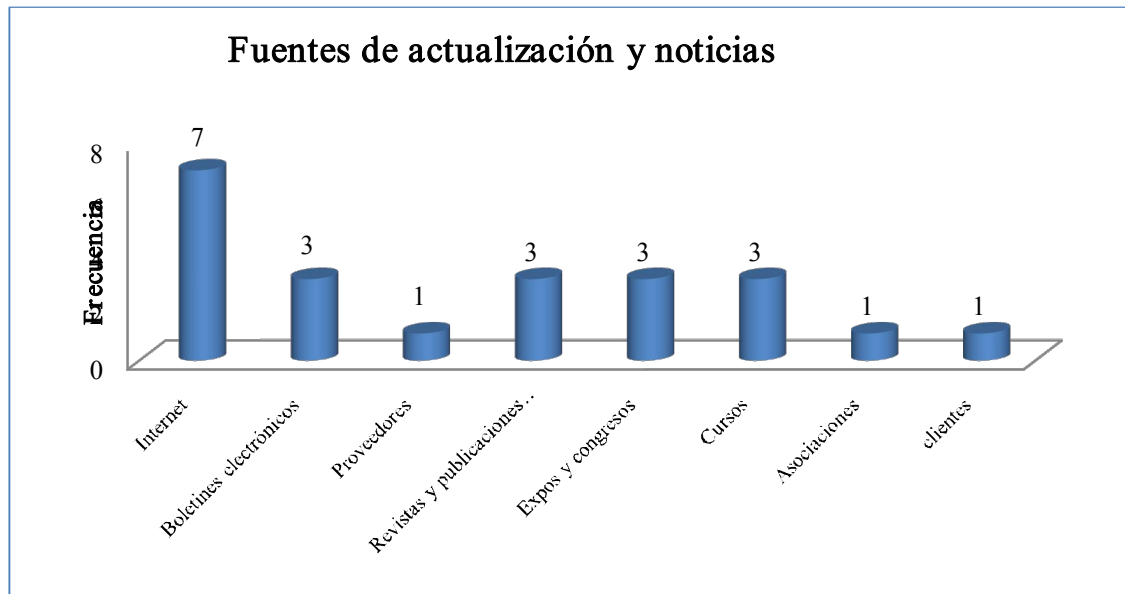


Fuente: Elaboración propia

Todos los entrevistados coincidieron en señalar internet como la fuente más común de noticias de actualización. La siguiente fuente de noticias, se encuentra relacionada con el internet, son los boletines electrónicos que llegan por correo electrónico, previo a una suscripción que puede ser ofrecida en sitios especializados, adquirido en alguna expo o congreso o bien que son ofrecidos por los proveedores. Los entrevistados también reciben noticias de revistas y publicaciones periódicas especializadas impresas, suscripciones que pueden adquirirse en las visitas a expos y congresos que son mencionados como una importante fuente de noticias, esta fuente es mencionada en la misma frecuencia que la capacitación de cursos y preparación en posgrados. Finalmente las fuentes de noticias de asociaciones y clientes también son mencionados.

La importancia del internet como fuente de noticias, es su dinamismo y su actualización constante. En esta fuente, es posible localizar noticias de cualquier lugar del mundo para enterarse de las primicias.

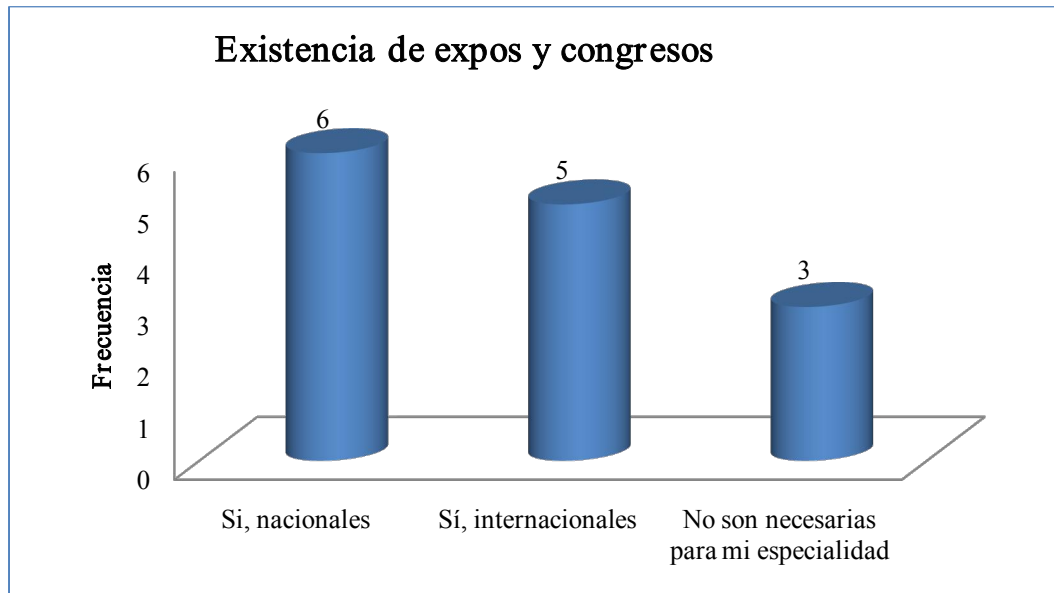
Figura 5.26 Fuentes de actualización y noticias sobre los cambios del entorno en el negocio



Fuente: Elaboración propia

Los entrevistados señalan que si tienen una actividad importante para acudir a expos y congresos especializados. Se acude a expos nacionales e internacionales para estar en contacto directo con los proveedores y los generadores de noticias. Solamente los entrevistados que trabajan en el desarrollo web indicaron que para su disciplina no son necesarias las expos y que ha pasado mucho tiempo desde la última vez que acudieron a un evento de este tipo.

Figura 5.27 Incidencia de asistencia a expos y congresos para obtener actualizaciones y noticias



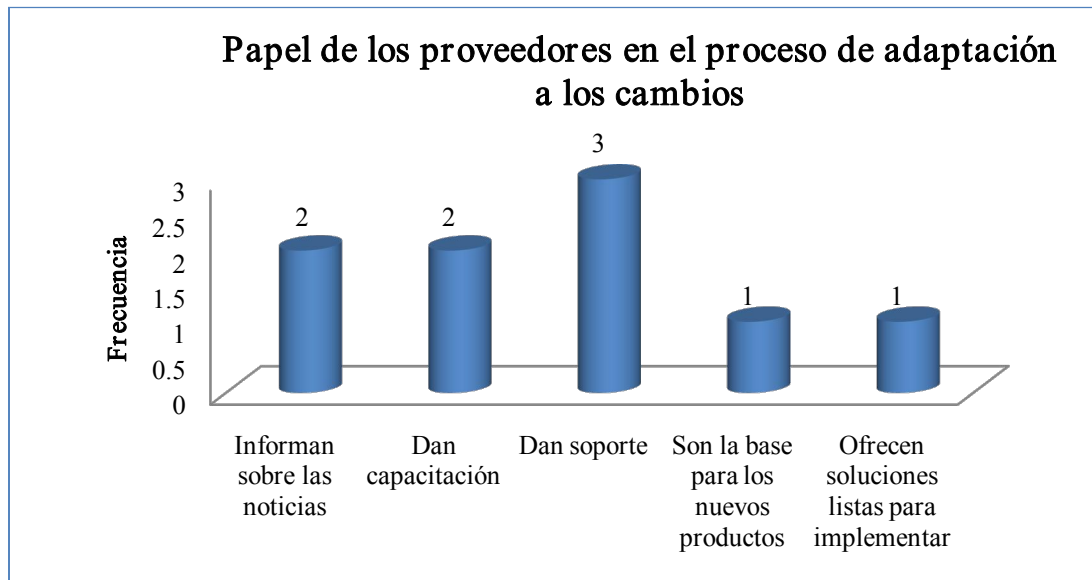
Fuente: Elaboración propia

5.9 Papel de las soluciones de tecnologías de información en la adopción de los cambios

El trabajo de los proveedores es muy valorado por las personas entrevistadas, afirman que tienen un papel muy importante en la implementación de los cambios dando soporte técnico y servicio para el entendimiento de las nuevas tecnologías que se están implementando. Contar con su apoyo facilita los procesos de adaptación también al ofrecer capacitación sobre las nuevas soluciones y su acompañamiento a lo largo del proceso implementación. Los proveedores también toman importancia al ofrecer información sobre soluciones listas para implementar; se aclara que si bien se pueden conocer noticias por internet, éstas no siempre están disponibles para ejecutarse en el

corto plazo. Los proveedores toman un papel de socios de negocio pues son valorados como la base de las soluciones o productos que se podrán ofertar en un futuro.

Figura 5.28 Papel de los proveedores en el proceso de adaptación a los cambios

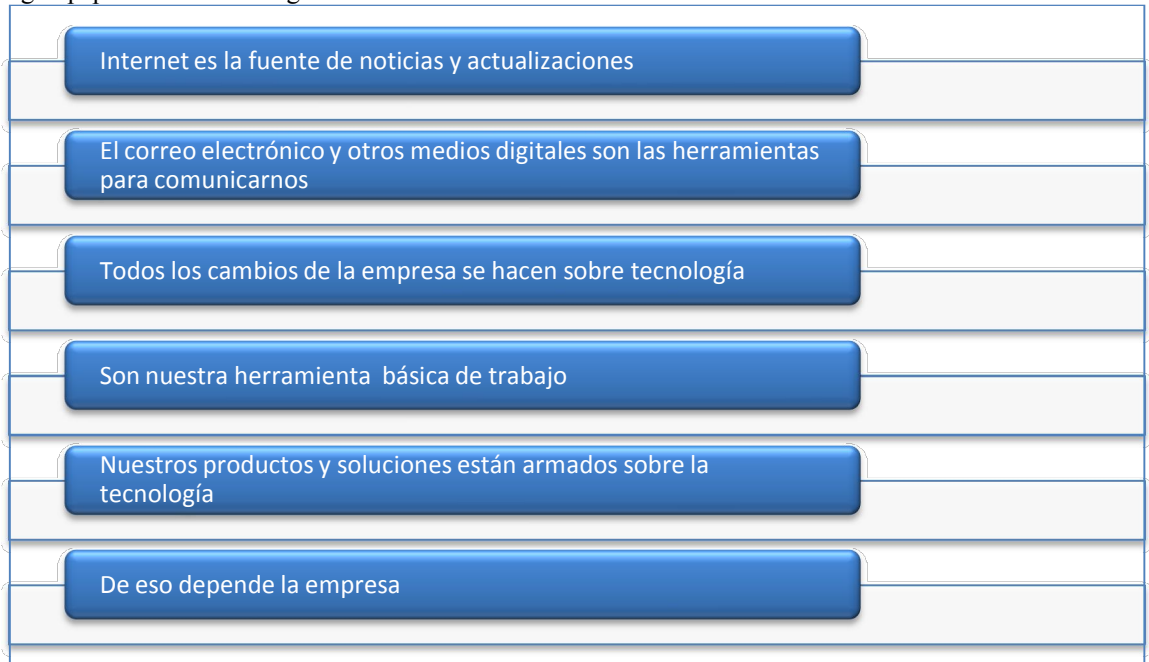


Fuente: Elaboración propia

Todas las empresas coincidieron en que la tecnología es parte primordial del funcionamiento de su negocio; se menciona que el papel es sumamente importante porque la empresa está basada en el desarrollo de la tecnología, los productos y soluciones que se manejan están basados en el desarrollo. El papel más importante de la tecnología en los cambios es básicamente que la mayor parte de la información sobre noticias y actualizaciones proviene de internet y a partir de esa información recibida se toman decisiones y se ejecutan las acciones que corresponden. Por otra parte, se reafirma lo que ya se había mencionado sobre el uso de medios digitales de comunicación como el correo electrónico y su practicidad y bajo costo para estas empresas pequeñas.

Tabla 5.2 Papel de la tecnología en el manejo y promoción de los cambios dentro de la organización

¿Qué papel juega el uso de tecnologías de información en el manejo y promoción de esos cambios juega algún papel dentro de la organización?



Fuente: Elaboración propia

Luego de concluir con el análisis y resumen de los resultados de las entrevistas aplicadas, el autor de este trabajo obtuvo material muy rico para el desarrollo de sus conclusiones. Un aspecto a resaltar dentro de este apartado son las claras coincidencias en aspectos claves de percepción del cambio en este tipo de organizaciones. Si bien cada una de las organizaciones analizadas pertenece a un giro distinto, resalta la naturalidad con la que los cambios son percibidos como parte del día a día en la operación y la manifestación de un mínimo de resistencia para su aceptación y manejo. Se manifiesta de forma clara el importante papel de los líderes de estas organizaciones para mantenerlas en un ritmo constante de actualización y el como la calidad humana percibida en ellos es fundamental el bienestar total de la organización.

6. CONCLUSIONES

Resultado del trabajo realizado, se concluye que en las organizaciones MiPymes desarrolladoras de tecnología, el cambio constante en el entorno se reconoce como parte del día a día, la cultura organizacional tiene un claro enfoque a la adaptación constante como un factor necesario para la supervivencia, existe una conciencia sobre lo constante e inevitable del cambio, así que se opta mejor por aceptarlo. La actitud general hacia el entorno cambiante es positiva, se traduce en competitividad y oportunidad de mejora para el crecimiento profesional en términos personales y generales para la organización.

La actitud positiva al cambio también se relaciona hacia mejores resultados de productividad a nivel interno, si bien al ejecutar una implementación del cambio la productividad inmediata se reduce debido a la curva de aprendizaje, cuando esta es superada, las nuevas soluciones ofrecen formas más sencillas de trabajar que permiten obtener resultados de forma más rápida que también se traducen en resultados tangibles para el cliente más visibles. Otro aspecto positivo del cambio, es una presión hacia el aprendizaje y motivación para estar siempre a la vanguardia en su área de especialidad.

El dinamismo del entorno es mayormente impulsado por los fabricantes de equipos y de software que realizan investigación constante en dos sentidos: mejoras para robustecer las soluciones actuales que derivan en productos más versátiles y/o más sencillos de utilizar o bien en innovación con la creación de nuevos productos y soluciones. Las empresas MiPymes que reciben estos cambios, consideran estar siempre al tanto de este tipo de noticias como un requisito para mantenerse vigente en el medio.

Por otra parte, se considera que el cambio en tecnología en este medio es el más recurrente. Los cambios en regulaciones o de otro tipo no son considerados como constantes; por el contrario en el caso de la tecnología de software se consideran muy

escasa en México de acuerdo a la necesidad existente principalmente en términos de seguridad.

La adaptación de las funciones del personal de estas organizaciones, se da a razón de un cambio de estructura organizacional de departamentos hacia procesos y con ella la especialización de actividades, la capacitación formal e informal, la necesidad de retroalimentación y apoyo a nivel interno en la organización. El cambio respecto a la estructura organizacional obedece a un cambio de visión de departamentos a procesos. Estas organizaciones enfocadas al desarrollo de tecnología, dividen su proceso en una etapa de producción, una de investigación y otra de soporte. De acuerdo a la división de este proceso, se especializa al personal y se dividen sus funciones de acuerdo a las actividades que realizarán dentro de ese proceso. La especialización se logra con base en capacitación formal con cursos otorgados por los proveedores de los equipos, grados académicos formales en instituciones educativas o bien de manera informal con la transmisión de conocimiento tácito de personal con más experiencia. Otro mecanismo para la especialización es el refinamiento de sus procesos de reclutamiento, se ha comenzado a contratar personal con grados académicos más específicos para ahorrar con eso un proceso largo de capacitación.

Esta especialización de funciones conlleva a una necesidad de realizar un trabajo con mayor orden y documentación para hacer los procesos más ágiles respetando las funciones de los demás, las propias y la responsabilidad de cubrir cabalmente con su parte del proceso. Si bien no se considera el término sistémico como tal, estas organizaciones se acercan a este funcionamiento. Una necesidad importante que se deriva también de esta nueva forma de organizarse, es el desprendimiento de la dirección general de muchas de las labores operativas para enfocarse a actividades más

directivas; ubicando como una de ellas precisamente la búsqueda de la innovación y las actualizaciones para su equipo de trabajo. Como se ha mencionado, la productividad inmediata a la implementación de los cambios se reduce debido a la curva de aprendizaje pero después se retoma más alta de acuerdo a las eficiencias logradas.

Durante la implementación de los cambios, las dificultades a las que se enfrentan los empresarios para la implementación de los cambios son respecto al comportamiento de los empleados. Una situación común es la insistencia de los empleados de continuar haciendo las cosas como ya lo saben hacer, pensar que la nueva forma de hacerlo será más complicada. Una más se refiere a las barreras del idioma, pues es común que las actualizaciones provengan del extranjero y no se encuentren en idioma español, lo que dificulta su comprensión. Las dificultades mencionadas se han manejado otorgando mayor información a los empleados. Con explicaciones y materiales informativos adicionales se pueden romper muchas de las barreras impuestas por los empleados, se menciona además un ingrediente de paciencia pues si bien se puede pedir al personal que ejecute las actividades de forma rápida, los procesos de adaptación requieren de tiempo. Normalmente los empleados de recién ingreso son los que muestran dificultades de adaptación de manera más común. Sólo en casos muy extremos el personal que se resiste a seguir con el ritmo de cambios constantes en la empresa termina por salir de ella.

En estas organizaciones, la preferencia a la velocidad de la aplicación de los cambios es ejecutarlos de forma rápida, por una parte los empleados se acostumbran de forma más rápida a ellos. Por otra parte, los cambios en el entorno y las innovaciones son tan rápidos que no dan un espacio para que la adopción de los cambios se demore; es común que al implementar uno el otro se esté presentando casi inmediatamente.

También se ha mencionado que la actitud de los empleados para lograr una implementación rápida es primordial por lo que la existencia de un buen ambiente laboral facilitará los procesos. Para estas organizaciones los procesos de cambio se consideran terminados cuando las nuevas formas de ejecución y/o innovaciones ya se están aplicando al trabajo de forma rutinaria y se están entregando al cliente resultados con las innovaciones implementadas.

Las competencias necesarias para que una persona pueda ser más flexible para acoplarse a una organización como estas que se encuentran en constante cambio son la capacidad de resolver problemas, un alto conocimiento de su área para que pueda desenvolverse con facilidad sin tener dependencia de otras personas y un grado de adaptabilidad alto. Al respecto de las competencias de un líder se refieren una gran capacidad para comunicarse con efectividad, que demuestre un alto compromiso con la organización y que comparta con su equipo una alta motivación para trabajar.

Si bien, cada organización tiene su propia cultura, se encontró que estas organizaciones tienen ciertas características en común; se consideran a sí misma flexibles, con una muy buena comunicación, que están abiertos a la retroalimentación, con personal propositivo, adaptable. Debido también a su tamaño afirman que no hay formalismos o protocolos rígidos en sus procedimientos. Gracias a esta cultura flexible, el ambiente laboral es cordial y con la buena comunicación es más sencilla y rápida la implementación de cambios y nuevas prácticas de trabajo. Esto también favorece que los resultados se den de forma más rápida y que los beneficios económicos puedan reflejarse en las remuneraciones del personal.

Respecto a la imagen de la organización como innovadora hacia el exterior, estas organizaciones consideran que la percepción es muy buena. Consideran que para

proyectar esa imagen es igual de importante frente a proveedores que a clientes pues de proveedores pueden surgir recomendaciones de ejecución frente a clientes. También existe la opinión de que mantener una imagen de actualidad no es opcional, al estar inmerso en un negocio de tecnología se tiene que dar por hecho que se mantendrán al tanto de las últimas noticias.

Estas organizaciones no tienen un método particular para la promoción de los cambios, cada una tiene una forma particular de manejarlas. En cuanto a la comunicación, las acciones se comunican a través de correo electrónico y se tienen reuniones para eliminar las dudas de manera personal, posteriormente se envía un correo electrónico para dejar evidencia escrita de los acuerdos. Sólo las organizaciones con un número de personal más grandes llegan a manualizar los procesos y a incluir tutoriales en línea sobre las nuevas líneas de acción.

El principal promotor del cambio en estas organizaciones es el director general, en organizaciones más grandes el encargado del área en cuestión será el responsable de difundirlo entre su equipo de trabajo.

La disponibilidad para aprender de los empleados de estas organizaciones es alta, los entrevistados manifiestan que el perfil de las personas que pueden trabajar en estas organizaciones debe ser así aunque no en todos los casos el empuje y la empatía son tan altos; sin embargo, en general la mezcla de personas con un alto grado de disponibilidad al aprendizaje y las que tienen una disponibilidad intermedia da buenos resultados. Los factores que incentivan a las personas a aprender cada vez más de la disciplina a la que se dedican, son la búsqueda del crecimiento profesional que los haga más competitivos y que impulse su crecimiento dentro de la empresa para ser mejor remunerados. Otro factor de motivación al aprendizaje es que las personas se encuentren ejecutando un

trabajo que les guste y contar con el apoyo de sus superiores en capacitación y aportación de ideas.

Las barreras identificadas para el aprendizaje, son principalmente que las actividades del día a día pueden ser muy absorbentes y no quede tiempo o energía para dedicarse a la búsqueda de las innovaciones o al estudio. Otra barrera identificada es el sentirse poco valorado dentro del trabajo, provocando con esto la pérdida del gusto por aprender cosas nuevas.

Estas organizaciones están recibiendo constantemente diferentes noticias sobre innovaciones y actualizaciones de tecnología. Para elegir de entre todas las noticias sobre cuáles trabajar y estudiar en su organización el factor más importante es una clara proyección y beneficio hacia el cliente, la decisión puede ser tomada por un grupo de expertos al interior de la empresa o bien en algunos casos sólo basados en la intuición que da la experiencia de años de trabajo en el medio. Otro factor importante para la adopción de ciertas noticias y actualizaciones es pensar en trabajar sobre actualizaciones de plataformas y equipos que ya se manejan favoreciendo así la especialización del negocio y reduciendo hasta cierto punto la curva de aprendizaje, pues se aprenderán actualizaciones y no se trabajará con plataformas completamente nuevas.

La principal fuente de actualización para este tipo de organizaciones es el internet, su actualización es constante y normalmente se ve ahí siempre lo más nuevo, opiniones y fechas de lanzamientos. También se recibe información a través de boletines electrónicos en el correo electrónico previa inscripción en sitios especializados. Los medios impresos también se manejan, pero con menos frecuencia. La asistencia a expos y congresos también significa una fuente importante de noticias, sobre todo porque en estos espacios los proveedores de equipo se esfuerzan para mostrar sus mejores noticias,

dada la naturaleza de estos negocios, se acude a expos tanto nacionales como internacionales. Una fuente más de noticias, resulta la asistencia cursos especializados que ofrecen principalmente los proveedores de equipo, o bien instituciones educativas.

El trabajo de los proveedores es muy valorado por estas organizaciones, en los procesos de adaptación, las tecnologías de información como el correo electrónico son primordiales para mantener una comunicación cercana y efectiva. Por otra parte, la página web de cada proveedor también es importante en el contacto y la transmisión de noticias y para proveer el soporte necesario para la capacitación. El uso de tecnologías de información es sumamente importante para estas organizaciones pues es la herramienta básica de trabajo producto o servicio medular de la organización.

REFERENCIAS

- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel, como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: International Thompson Editores.
- De Faria, M. (2002) *Desarrollo Organizacional. Enfoque integral*. México: Limusa
- Fernández-Ríos M., Sánchez J. *Eficacia organizacional concepto, desarrollo y evaluación* (1988) Madrid: Díaz de Santos
- Hellriegel, S. *Comportamiento organizacional* (2009) México: Cengage Learning Editores.
- Hernández R., Fernandez C. y Baptista Pilar. *Metodología de la investigación* (1998) México: Mc Graw Hill
- Lussier, R. y Achua, C. (2004). *Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: International Thompson Editores.
- Mintzberg, H., Brian Quinn J., Voyer J. (1997) *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Muchinsky, P., *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional*. (2001) México: Thompson Corporation
- Reza F. Ciencia, *Metodología e investigación* (1997) México: Alhambra Mexicana
- Robbins P. Stephen (1998) *Fundamentos de comportamiento organizacional* México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. (3^{ra}. ed.). USA: John Wiley & Sons, Inc.

- Sengue, P. (1990). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México: Ediciones Granica
- Stoner, J., Freeman E., y Gilbert D. *Administración*. (1996) México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Uwe F. *Introducción a la investigación cualitativa* (2007) España: Ediciones Morata S.L.