

CAMBIO ORGANIZACIONAL: IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE
CERTIFICACIÓN ISO 9001:2000 EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS
TEMPORALES

Juan Pablo Gómez, Camilo Hernández

Universidad de La Sabana

Chía, Puente del Común, Junio 29 de 2006

CAMBIO ORGANIZACIONAL: IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN ISO 9001:2000 EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES

Resumen

En la actualidad el dinamismo impuesto por el medio y los sistemas obligan a las empresas a cambiar continuamente, a renovar sus estrategias y a implementar nuevos sistemas que les permitan prestar un servicio cada vez mejor a sus clientes; sin embargo, estos cambios no se dan de manera sencilla y espontáneamente, traen consigo dificultades que impiden o retrasan la implementación del mismo. Es el caso de Servitenpore Ltda. Empresa que actualmente atraviesa por un cambio en su cultura de servicio, que al parecer no ha sido fácil de implementar ya que sus empleados se ven reticentes a la implementación de la Norma ISO 9001:2000.

Palabras Claves: cambio organizacional, resistencia al cambio, adaptación, transición, aprendizaje.

Abstract

Now at these days the organizations are linked to change constantly because of the dynamism imposed by the systems that surround them. These changes obligate them to change constantly their strategies, their culture and the way they work, to give their clients a better service day by day. However, changes don't come spontaneously, they usually arrive with troubles that stop in some way the incoming plan. This is the case of Servitenpore Ltda., enterprise that is through a cultural service change, situation that blocks the development and execution of the model ISO 9001:2000.

Key Words: organizational Change, change resistance, adaptation, transition, learning.

Debido a las altas exigencias del medio cambiante, a la velocidad en que estas se presentan y a la búsqueda continua de mejoramiento; las empresas se han visto en la necesidad de competir de manera directa como nunca antes, obligándolas a desempeñar un mejor trabajo en cada gestión. Por esa razón, la mayoría de las empresas han venido implementando estándares de calidad en pro del mejoramiento

continuo y con este la búsqueda de excelencia y calidad en cada proceso, sin embargo dentro de estos estándares existen situaciones que irrumpen de manera abrupta en la cultura y las diferentes gestiones de la organización, es el caso de Servitempore Ltda., donde la búsqueda de mejoramiento continuo ha llevado a implementar el sistema de calidad ISO 9001: 2000, fomentando un cambio de cultura, llevando a los empleados a desempeñar una mayor exigencia en cada proceso y una inconformidad con el nuevo sistema y las variables subyacentes del mismo, generando en la gran mayoría de las personas resistencia a la implementación del cambio.

Servitempore Ltda. Es una empresa con más de siete (7) años de experiencia en el mercado laboral colombiano, especializada en la selección, capacitación y vinculación de personal temporal enviado en misión, con autorización de funcionamiento según resolución No.002173 de fecha 25 de septiembre de 1.997 otorgada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, hoy Ministerio de Protección Social (Manual de Calidad Servitempore Ltda. 2005).

Servitempore es una empresa que tiene como misión la prestación servicios temporales de empleo, mediante la selección, administración y envío de personal competente en misión, dirigida a satisfacer las necesidades de sus usuarios.

Adicionalmente tiene como visión en el 2.010 ser la mejor empresa de servicios temporales de empleo del país, por la calidad del servicio prestado, el reconocimiento de sus usuarios y la contribución al mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores.

Dentro del Direccionamiento estratégico de Servitempore Ltda., en cuanto a su política de calidad tiene como prioridad incrementar el nivel de satisfacción de sus

usuarios y trabajadores, suministrando servicios temporales de empleo con calidad, de manera oportuna, que le permitan ser una empresa competitiva, rentable y que genere ventajas comparativas dentro del mercado. Para ello cuentan con un equipo interdisciplinario y con un alto nivel de exigencia, ofreciendo un servicio de tercerización laboral personalizado, responsable, eficaz y eficiente, con estricta sujeción a las normas legales, orientado a satisfacer los requerimientos de las empresas usuarias con estándares de calidad.

Ahora bien luego de la anterior contextualización es de suma importancia exponer el tipo de diseño investigativo que en el desarrollo del artículo se empleó. Las razones por las cuales se decidió realizar el presente artículo bajo los parámetros de una investigación de tipo descriptivo fueron principalmente el poder identificar aspectos que son susceptibles de intervenir en un futuro. El diseño investigativo que se utilizó en este artículo fue de tipo descriptivo, mediante el cual, se utiliza el método de análisis, permite caracterizar el objeto de estudio, con el fin de señalar sus características y propiedades. Adicional a esto, se armoniza con ciertos criterios de clasificación que sirven para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

El presente trabajo se presenta un enfoque de investigación descriptivo, debido a las características de la población, ya que en la empresa donde se realiza el estudio se despliega un interés y actitudes en común, estos comparten determinadas características relevantes. Según Sellitz, Lawrence, Wrightsman y Cook (1980), otro extenso cuerpo de investigación y se ha ocupado de la estimación de la proporción de

personas que en una determinada población mantiene ciertos puntos de vista o actitudes o que actúan en cierto sentido.

Debido a que en Servitempore Ltda., actualmente se está implementando el sistema de calidad ISO 9001: 2000, se han presentado actitudes en común en relación a las personas que allí trabajan; situaciones como no aceptación de tareas, actitudes que demuestran que las personas están reacias al cambio, han incentivado a generar una investigación sobre el tema.

Razones como la anterior, el muestreo, la recogida y la comprobación de datos entre otras, nos permiten clasificar el estudio como tipo descriptivo.

Es importante desde, desde luego, que los resultados del estudio basados en una muestra (es decir, sobre una parte solamente del grupo acerca del que se van a elaborar las conclusiones) sea una representación razonablemente ajustada del estado de la cuestión de la totalidad del grupo (llamado, e terminología de muestreo, población). (Selltiz, Lawrence, Wrightsman y Cook , 1980).

Naturaleza del Cambio Organizacional:

Las situaciones presentes en los últimos tiempos, desde el inicio de la revolución industrial hasta nuestros tiempos ha evidenciado la naturaleza de las organizaciones como sistemas dinámicos en constante evolución, esto justifica la búsqueda continua de una armonía dinámica por parte de las organizaciones. Esta armonía puede llegar a ser entendida como un estado de Homeostasis, en el cual el sistema esta continuamente en movimiento y de esta manera encontrar un equilibrio que facilite procesos de evolución. A su vez, Lewin (1951) define este fenómeno bajo

el nombre de “Equilibrio Cuasi- Estacionario”. El cual consiste en que una realidad organizacional o social que ocurre en un momento dado resulta de un equilibrio dinámico que se da entre fuerzas antagónicas. Cuando se hace más intensa la fuerza en una dirección, y no es contrarestada por su antagonista, el estado de equilibrio se modifica, hay un cambio en la situación, positivo o negativo. La nueva situación resultante es el efecto de un nivel de equilibrio cuasi- estacionario.

Esa misma condición de Homeostasis es la que lleva a las organizaciones a que se presenten los cambios. Para entrar a tocar este tema es pertinente contextualizar acerca del mismo en relación a las organizaciones. Según Davis & Newstrom (1999) el cambio laboral es cualquier alteración ocurrida en el entorno del trabajo. Lo mencionado anteriormente se puede poner de manifiesto si se considera a la organización como un organismo no estático, más bien, como un ente dinámico y cambiante el cual se ve afectado por las interacciones que tenga con su ambiente dentro de los diversos factores emergentes que puedan surgir en estas relaciones. A su vez Stewart (1992) afirma que el cambio es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva.

De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan,

utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios (Morales 1993).

Por lo antes expuesto, las organizaciones deben convertirse en espacios para la comunicación y la reflexión, producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman. Además, considerar el cambio de cultura como proceso continuo de aprendizaje enmarcando al hombre como el centro del desarrollo de una organización.

Por otra parte el cambio organizacional consiste en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, es producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean y las impulsan. (Acosta, 2002).

En cuanto a lo postulado por Acosta (2002) con referencia al proceso de implementación de cambio en Servitempore Ltda. las acciones fueron impulsadas por agentes administrativos, llevando a que este cambio fuera de origen planeado, ya que esta transformación se dio de manera intencional, fue de gran magnitud y alcance, con el fin de mejorar el desempeño que en un momento determinado tenía y de esta forma consolidó su proyección a futuro.

Lo anterior también se puede respaldar Según Beckhard (1988) quien afirma que, cualquier cambio organizacional importante implica tres condiciones distintas: el estado futuro, al que los directivos quieren que llegue la organización; el estado presente, aquel en que se encuentra la organización actualmente; y el estado de transición, la serie de condiciones y actividades que tiene que atravesar la organización para trasladarse del presente al futuro.

A su vez se puede decir que el cambio organizacional atañe a los miembros de la misma organización, en sus diversas dimensiones, tanto a nivel profesional, como a nivel individual, familiar y psicológico, pues está directamente relacionado con su desarrollo.

El cambio supone transitar por diferentes fases tales como: escepticismo, asunción de nuevas funciones, implantación de procesos ajenos, asimilar nuevas normas. Así mismo la tendencia al cambio conlleva a la integración de elementos diferentes, algunas veces novedosos y desconocidos, lo que representa cambios en la misma cultura propia de la organización.

Lo anterior se puede reafirmar en palabras expuestas por Alhama, Alonso & Cuevas (2001), quien asegura que las transformaciones además de involucrar un cambio en la estructura de la empresa implican un cambio profundo en la cultura de la misma, dado que las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico.

Puesto que el proceso de implementación de la Norma ISO 9001:2000 en Servitempore Ltda. Implica un cambio a nivel de la cultura organizacional, con relación a esto, Bell & Burnham (1996), señalan que el proceso de hacer un cambio de importancia en la cultura de las empresas, exige que las personas se olviden de “cómo eran las cosas” y enfrenten un periodo de duda e incertidumbre y que, las empresas que utilizan bien el proceso de modificar la cultura de la organización, reducen el tiempo requerido para hacer cambios similares en el futuro. Lo anterior se refuerza si se parte de la idea que las culturas no emergen de la noche a la mañana.

Emergen como resultado de un esfuerzo prolongado por mucho tiempo y son el producto del trabajo de una gran cantidad de gente. Una cultura enfocada al mejoramiento continuo toma años para formarse. Pero tienen que crearse las culturas enfocadas a la productividad, porque no se dan por casualidad. Según Bell y Burnham (1996), la cultura puede ser negativa, neutral o positiva hacia conceptos como innovación, tradición y costumbre y toma de riesgos, y puede regir las relaciones sociales tanto en el trabajo como fuera de él. Partiendo de esta idea lo que conviene es una cultura organizacional positiva frente a la modernización y el movimiento y negativa frente al anacronismo y la inercia, que imbuya en sus miembros una actitud de iniciativa, crecimiento y compromiso sobre todo, pero, ya será la misma organización quien se encargue de definir a qué clase de cultura se aspira.

Resistencia al Cambio:

En muchas ocasiones a pesar de los aspectos positivos que puede traer el cambio, este no siempre es acogido inicialmente, a partir de este momento se empieza a evidenciar un fenómeno llamado resistencia al cambio. De acuerdo a Davis & Newstrom (1999), este fenómeno consiste en las conductas de un empleado diseñadas para desacreditar, demorar o impedir la instrumentación de un cambio laboral. Los empleados se resisten al cambio porque este amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio, aptitud o autoestima.

En relación al papel de las actitudes individuales concernientes al cambio organizacional Damanpour (1991) precisa que las actitudes de los directivos frente al cambio determinan la participación de los empleados y el éxito del desarrollo del

programa de cambios, lo que indica que el proceso cognoscitivo de los individuos es un factor determinante de los procesos de cambio organizacional. Además, muchos programas de cambio en las organizaciones deben parte de su fracaso a las resistencias de los individuos (Bovey y Hede, 2001) ante el cambio.

Así mismo el factor cognoscitivo esta directamente relacionado con las identidades propias, según Morgan (1996) estas ideas tienen importantes implicaciones a la hora de comprender el proceso de evolución organizacional. Las organizaciones se ven representando un papel activo en la construcción del entorno junto con propias identidades. A su vez las identidades organizacionales también están implicadas en las condiciones de desarrollo o destrucción de la misma acompañada del entorno.

Adicionalmente Landaeta y Amoeiro (1996) también afirman que el cambio genera en las personas amenazas, incertidumbre a lo desconocido, lo cual, son fuente de ansiedad e incomodidad personal. Exacerba la sensación de pérdida de autonomía personal y control sobre los individuos. Ante esto se puede decir que todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación.

Acorde con las anteriores afirmaciones, se puede decir que la amenaza percibida que se origina de un cambio puede ser real o quimérica, deliberada o intencionada, directa o indirecta, grande o pequeña. No obstante más allá de la esencia del cambio, los miembros intentaran resguardarse de sus efectos. Sus

actitudes pueden variar desde desazones, tortuguismo y resistencia pasiva a ausentismo, detrimento y retardos de trabajo.

Según Davis & Newstrom (1999) todo tipo de empleados tienden a resistirse al cambio, debido a los costos psíquicos que lo acompañan. Tanto administradores como trabajadores oponen resistencia. Pueden resistirse obstinadamente a él lo mismo un empleado administrativo que un trabajador de producción.

Aunque la gente tiende a resistirse al cambio, esta trascendencia se ve contrapesada por su deseo de nuevas experiencias y las retribuciones que llegaran con él. Ciertamente no todos los cambios son objetos de resistencia; algunos son activamente perseguidos por los empleados. Otros cambios son tan triviales y rutinarios que, en caso de darse, la resistencia en su contra es demasiado débil como para resultar evidente. Una lección para la dirección es que un cambio puede convertirse por igual en un éxito o en un problema, dependiendo de la habilidad con que se le conduzca reducirá el ánimo la resistencia. (Davis & Newstrom, 1999).

Finalmente dentro del proceso del cambio organizacional se presenta un hecho indispensable que culmina con la aceptación de una nueva cultura; la adaptación.

Adaptación al Cambio:

Según Schein (1982) el problema de iniciación del cambio es de particular importancia debido a la observación común de que la gente se resiste al cambio, aun cuando los fines sean altamente deseados.

Acorde a Toro (2001), dentro de los supuestos que le subyacen al modelo de cambio planificado propuesto inicialmente por Lewin (1951) y por Lippitt y sus

colaboradores (1958) y posteriormente replanteado por Schein (1982) se destaca el que los cambios organizacionales, tales como las nuevas estructuras, procesos, sistemas de incentivos, etc., ocurren solo a través de cambios que se operan en miembros claves de la organización; por tanto, el cambio organizacional siempre está mediatizado a través de cambio individuales.

De acuerdo a la teoría propuesta por Lewin (1951), tiene tres etapas, la conciencia conductual en la adaptación al cambio se ve favorecida por la conceptualización del cambio como un proceso de tres pasos; el primero es el paso del descongelamiento, el cual significa que las antiguas ideas y prácticas deben ser desechadas para que sea posible aprender nuevas. A menudo este paso de abandono de antiguas prácticas es tan difícil como el aprendizaje de nuevas. Tiende a ignorársele a causa de la concentración exclusiva en el cambio propuesto, cuando el hecho de no desechar viejas ideas es lo que produce a menudo la resistencia al cambio; la segunda que es el cambio en si mismo, el cual es el paso en el que se aprenden las nuevas ideas y prácticas. Este proceso implica ayudar a un empleado a pensar, razonar y desempeñarse de nuevas maneras. Puede convertirse en una temporada de confusión, desorientación, sobre carga y desesperación. Afortunadamente, también es común que el paso del cambio se combine con la esperanza, el descubrimiento y la emoción; y por ultimo, el tercer paso, es el recongelamiento, el cual significa la integración de lo aprendido a la práctica real. Además de aceptárseles intelectualmente, las nuevas prácticas son aceptadas emocionalmente e incorporadas al comportamiento rutinario de los empleados. El solo hecho de conocer un nuevo procedimiento no basta para garantizar su uso.

Ahora bien, entrando a tocar el tema de cambio e implementación del sistema de calidad ISO, vale la pena remarcar que el medio, la cultura y los sistemas son quienes se encargan de “obligar a las empresas a realizar cambios de este tipo.

Desde que la revolución industrial se empezó a dar a mediados del siglo XVIII la industria y la evolución se han venido desarrollando de manera magnánima, obligando a las personas inmersas a estar continuamente actualizados y sobre todo dispuestos a renovar para evitar el estancamiento.

Sabemos que de un tiempo para acá las cosas se han venido acelerando un poco mas, las teorías han venido reformándose y con ellas los cambios no solo a nivel cultural, si no a nivel organizacional, esto ha obligado a las empresas y organizaciones a estar al tanto de la tecnología para poder estar a la altura de las organizaciones “top”.

Muchas empresas enfrentan el futuro con mantras del pasado; así, acometen la tarea con un frenesí de actividad. Con un fervor alimentado por la necesidad de asegurar la supervivencia, se dan a la búsqueda inútil de una herramienta externa.(Noer 1997).

Sin embargo, somos concientes quienes vivimos en la actualidad que los cambios de los que hemos venido hablando, se han venido acelerando cada vez mas, sobre todo en las ultimas décadas, y mas aun en la década de los noventas, la cual trajo consigo cambios importantes y acelerados a la humanidad, situaciones relacionadas con exportaciones, producciones cada vez mayores, mano de obra mas barata, crecimiento de las ahora enormes compañías, entre otras, son ejemplos a seguir por las organizaciones que actualmente se encuentran en periodo de

crecimiento, y que a su vez se ven obligadas a implementar diferentes procesos y gestiones para alcanzar su cometido.

Según Bustamente (2005) Estamos insertos en una época de cambio en donde se están implantando nuevos conceptos en los diversos campos del saber, donde las Tecnologías de la Información y Comunicación contribuyen decididamente.

Un claro ejemplo de esto se puede evidenciar en Servitempore Ltda., donde la necesidad de mejoramiento ha involucrado un proceso de mejoramiento continuo, apoyado en la tecnología y la información, esta empresa ha decidido empezar con el proceso formal de cambio en su cultura.

Según Ahumada (2001) quien cita a (Hannan y Freeman, 1978; Huber, 1996), dice; el incremento del conocimiento científico y tecnológico, por ejemplo, faculta a las organizaciones a identificar y explotar diversas tecnologías y diversos mercados o «nichos» en los cuales desarrollar sus actividades, por lo que la competencia global es algo que está presente en todas las organizaciones.

A pesar de que la gente en Servitempore Ltda. Sabe y conoce la importancia de estar al actualizado y al día con la gestión de calidad, se han presentado problemas en la implementación de esta nueva cultura, proceso que ha dificultado u poco las labores y el desempeño de las mismas.

Según Noer (1997), las personas varían en su reacción al cambio y a la transición. Requieren diferentes estrategias para avanzar hacia la respuesta del aprendizaje necesaria.

Lo anteriormente planteado es un ejemplo de lo que actualmente sucede en Servitempore Ltda., donde algunas personas deciden evitar el cambio por evitar

nuevos roles y funciones, o simplemente porque sienten y perciben que las cosas están funcionando de manera correcta, no encuentran razón por la cual sea importante realizar un cambio. Durante esta etapa, el conflicto y la competencia salen a relucir en el equipo. Algunos integrantes suelen ser hostiles o asumen una actitud defensiva (Bustamante, 2005).

Es evidente como las personas de esta egresa se les dificulta tomar la iniciativa para el cambio, pareciese que están esperando que alguien tome la iniciativa y a partir de eso, evaluando resultados, seguirle, según Noer (1997), al estar en el eje horizontal, se encuentran incapaces de deshacerse de lo viejo y, aun cuando sean capaces de combinar la nueva realidad con las formas nuevas de relacionarse y contribuir con la empresa, son incapaces de que ello suceda por iniciativa.

Sin embargo es clave que para que se presenten los cambios, estos deben empezar por la dirección, por sus superiores, ya que son ellos quienes dan el ejemplo y son el ejemplo a seguir, los empleados de menor rango por temor al cambio están esperando ser halados por alguien mas, por eso no solo es valido si no necesario que sean sus jefes y superiores quienes pongan la pauta de cambio, dejando a un lado la visión mesiánica, la actitud de héroe y salvador; Noer (1997) dice, usted no es Clint Easwood y no será capaz de despachar a todos los tipos malos si no lo ayudan, encuentre formas de mostrar su humanidad.

Discusión

Como ya se ha dicho anteriormente Servitempore Ltda. Se encuentra en proceso para alcanzar la certificación de calidad ISO 9001: 2000, lo cual ha llevado a que la organización este sobrellevando un cambio en el tipo de cultura informal a una cultura formal.

Para abordar la problemática planteada en este anteproyecto como primera medida se abordara el tema de cómo la implementación de las normas ISO pueden afectar la cultura de una organización. Por lo general Las normas ISO aportan grandes beneficios en el sistema de calidad a las empresas, pero aunque ella esta diseñada para agregar valor en el sistema de calidad, no siempre se cumple el objetivo, no por causa de la misma norma.

Según González (2004), el efecto negativo puede tener origen en diferentes aspectos, el más común, es que no en todas las empresas adoptan la norma como un sistema de calidad, la motivación hacia el ISO es más un certificado necesario que otorga ventajas competitivas, alejándolos del propósito inicial de la misma norma, por lo que el interés esta centrado más que en el mejoramiento, en la certificación y lo que ello significa, y la otra razón es que se inicia el proceso de implementación sin antes hacer un debido proceso de sensibilización que la facilite, pues todas las empresas no están en las condiciones ideales para iniciar un proceso de certificación en la norma ISO.

El problema no es la norma en si, es el grado de conciencia del empresario, la seriedad con que se tome, la comprensión de la misma y la capacidad de flexibilización o de adaptación de la empresa.

Según González (2004), implementar un sistema hacia la calidad como ISO 9001: 2000 requiere más que educación en la norma, es necesario hacer un proceso de sensibilización que involucre a todos los actores de la empresa, entendiendo la sensibilización no como una fase académica del proceso o como un marco conceptual, la sensibilización debe ser más que eso, debe ser un proceso de facilitación y de concientización hacia el cambio, el cual aportará elementos que creen un ambiente favorable para el nuevo sistema de calidad en la empresa.

Para llevar a cabo esta facilitación se trabajara también con constructos teóricos relacionados con la resistencia y a la vez con la sensibilización al cambio en las organizaciones.

Ante la revisión teórica realizada se podrían tener en cuenta varias conclusiones para llevar a cabo la sensibilización al cambio en Servitempore Ltda., dentro de las cuales se pueden resaltar las que a continuación se exponen.

Las organizaciones que en Colombia, han logrado funcionar exitosamente manifiestan una condición fundamental: la mejor manera de aumentar la efectividad es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional.

La complejidad del contexto actual, por otra parte, repleto de competencia, de problemas sociales, de clientes exigentes, de estrictas leyes, e inmerso en un creciente proceso de globalización, hace que trabajar -per se- sea hoy insuficiente. Es necesario más que nunca el pensar y redefinir las organizaciones, darles sentido de dirección, rediseñar u optimizar los procesos centrales, desarrollar estructuras organizacionales indicadas para que dichos procesos actúen oportunamente, que ayuden a realizar la

visión trazada para la organización. Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos con calidad.

La visión apropiada facilita a la gestión del cambio dimensionar las características del negocio y ubicar sus esfuerzos para satisfacer las expectativas de la organización.

Así mismo, le facilita romper paradigmas, probablemente muy útiles en el pasado, pero que han perdido sentido con el tiempo, por nuevas reglas, acordes con los tiempos que corren y muy útiles para satisfacer las exigencias del futuro.

La unión de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la constante disposición a aprender y cambiar, las organizaciones por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, etc., son algunas de las nuevas pautas.

El fracaso de los esfuerzos de cambio en muchas organizaciones ha radicado en no tomar en cuenta, más allá de la retórica, al personal como centro de la transformación y en no lograr un equilibrio adecuado entre la adaptación de éste y los cambios en los procesos.

Resultados a esperar

Respondiendo al objetivo general, lo que se espera con este anteproyecto es lograr una sensibilización al cambio por parte de los miembros de la organización, originando por medio de esta una identificación de cada uno de los miembros, en

referencia a la nueva cultura formal y de calidad que se esta desarrollando debido al proceso de certificación de calidad que se esta implementando.

Al finalizar este proyecto se espera que los miembros de Servitempore Ltda. Comprendan la lógica del cambio y ganen confianza mutua y credibilidad, así mismo se espera lograr una comunicación eficaz que reduzca los “chismes” y temores infundados. Se espera también, que los líderes que lleven a cabo el cambio construyan una clara visión de hacia donde necesita ir el equipo en pos de sobrevivir y ser exitoso, y a la vez compartirla y transmitir el porqué la organización debe tomar esa dirección. Al darle a los miembros de Servitempore Ltda. Toda la información posible y al proveerlos de facultades para que cada uno pueda alinearse a la planeación estratégica de la organización, les permitirá acostumbrarse gradualmente a los cambios y podrán darse cuenta de que pueden lograr un alto desempeño en un ambiente cambiante, y que este cambio será de gran beneficio para todos.

Referencias

- Acosta, C. A. (2002). Cuatro Preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11(1), 1-16.
- Ahumada, L.F (2001). El Aprendizaje Organizacional desde una Perspectiva Evolutiva y Constructivista de la Organización. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 11(1), 139-148.
- Alhama, B.R., Alonso, A.F. y Cuevas, C.R. (2001) *Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos*. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales.
- Beckhard, R. (1988). *Transiciones Organizacionales: Administración del Cambio*. (2ª ed.). México, D. F. Ed. Addison- Wesley Iberoamericana.
- Bell, R. y Burnham. J. (1996) *Administración, Productividad y Cambio*. México, D. F. Editorial Continental.
- Bovey, W. H. y Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (8), 372-382.
- Bustamante, Y. (2005). *Propuesta para iniciar un proceso de cambio organizacional modelo GAT*. Revista de investigación de la facultad de ciencias Administrativas, UNMSM, 8 (15), 13-17.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*. 34 (3), 555-590
- Davis, K y Newstrom, J. W. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo* (10ª ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.

- González, T. (2004). *Dificultades en la certificación de calidad normas ISO*.
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/difiso.htm
- Landaeta y Amoeiro (1996). *En Búsqueda de un Cambio Permanente*. Revista
Calidad Empresarial, No 15, Caracas.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science; selected theoretical
papers*. New Cork. D. Cartwright Ed.
- Lippitt, G. (1958). *El cambio en las organizaciones empresariales*. México D.F.
Editorial Desclee de Brouwer.
- Morales (1993). *La Macro Gerencia Empresarial*. Legis, Bogotá.
- Morgan, G. (1996). *Imágenes de la Organización*. México D. F. Grupo Editor
Alfaomega.
- Noer, David. (1997). *El cambio en las organizaciones*. España. Prentice Hall.
- Schein, Edgar H. (1982). *Psicología de la Organización* , 3ª ed., México: Prentice-
Hall Hispanoamericana.
- Stewart, Jim (1992). *Gerencia para el Cambio*. Bogotá D.C. Editorial Legis.
- Selltiz, C. Lawrence, S. Wrightsman y Cook, S. (1980). *Métodos de investigación en
las relaciones sociales*. Madrid. Ediciones Rialp S.A.
- S. A. (2005). *Manual de Calidad*. Servitempore Ltda. Circulación Interna.
- Toro, F. (2001). *El Clima Organizacional. Perfil de Empresas Colombianas*.
Medellín, Colombia. Ed. Cincel Ltda.