

Procedimiento para el cambio organizacional en una empresa pesquera industrial

Procedure for Organizational Changes of a Commercial Fishing Company

Dr. C. Uliser Vecino Rondan^{1*} <http://orcid.org/0000-0001-7817-9301>

MSc. Adrián Cánova Herrandiz¹ <http://orcid.org/0000-0001-6882-6149>

MSc. Dikaterine Méndez Leyva² <http://orcid.org/0000-0003-3927-3949>

¹Universidad de la Isla de la Juventud, Cuba

²UEB ISLACOMER de la Empresa Pesquera Industrial Pescaisla, Cuba

*Autor para la correspondencia: uvecino@uij.edu.cu

RESUMEN

Objetivo: Un procedimiento para el cambio organizacional con el fin de mejorar el desempeño de la Empresa Pesquera Industrial Pescaisla, Isla de la Juventud, Cuba, en el período 2015-2017.

Métodos: Se aplicaron métodos y técnicas del nivel teórico, empírico y estadísticos para la comprensión del desarrollo de la propuesta de un procedimiento para el cambio organizacional y las herramientas necesarias para su gestión.

Resultados: El procedimiento constituye una herramienta para la entidad, que permite gestionar el proceso de cambio y con ello dinamizar el desempeño organizacional como sistema integral. Se sistematizaron los referentes teóricos sobre la gestión organizacional centrada en el aspecto humano y social, de forma conjunta con los elementos tecnológicos y estructurales.

Conclusiones: La propuesta resulta novedosa y se desarrolla por primera vez en la entidad. Parte de la definición del grupo gestor como primer paso para comprender la dinámica de dicho sistema de gestión.

Palabras clave: desempeño, dirección estratégica, gestión, proceso de cambio, industria pesquera.

ABSTRACT

Objective: To establish a procedure for organizational changes of a company to improve the performance of Pescaisla Commercial Fishing Industry, in Isla de la Juventud, Cuba, in the 2015-2017 period.

Methods: Theoretical, empirical, and statistical methods and techniques were applied to develop the proposal of a procedure to conduct an organizational change and provide the necessary tools for its management.

Results: The procedure is a tool for the entity, which allows for management of the change process, and dynamization of the organization's performance as a whole. The theoretical background of organizational management centered on social and human aspects was systematized, along with technological and structural elements.

Conclusions: This novel proposal is being developed for the first time in the company. It stems from the definition of managing team, as a first step to understand the dynamics of such management system.

Key words: performance, strategic management, management, process of change, fishing industry.

Recibido: 22/07/2018

Aprobado: 28/04/2020

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, la humanidad está sujeta a cambios permanentes, donde las habilidades y destrezas no garantizan la supervivencia de las empresas en el mediano y largo plazo. Ello implica que las organizaciones en general y específicamente las empresariales, deben cambiar para poder dar respuestas adecuadas en contexto, que cada vez demanda mayor productividad a un costo elevado y donde las condiciones del medio ambiente juegan un papel preponderante en las agendas políticas (Bolaño, Alfonso, Pérez y Arias, 2014).

Según Pérez (2016), lo ideal es una dirección con un sólido pensamiento estratégico y mente planificadora complementada con condiciones adecuadas para pilotar la buena ejecución del plan. Es necesaria una gestión integral, donde sean considerados todos los procesos de una organización de forma permanente, con destaque en el reconocimiento y utilización del valor más importante de las organizaciones: los recursos humanos y el conocimiento que estos poseen.

El nuevo directivo empresarial debe poseer una gama de saberes para adaptarse a los cambios en la dirección y gestionar sus conocimientos en sus ámbitos de actuación, y ser capaz de hacerse comprender y aceptar por equipos humanos multinacionales. Asimismo, debe saber cómo manejarse en un mundo en constante incertidumbre, en el que las relaciones profesionales y con los propios clientes se han vuelto transitorias. Para alcanzar el éxito, el líder/directivo de hoy debe saber afrontar los incesantes cambios que ocurren en la profesión, la industria y los amplios y diversos mercados en los que opera (García, Del Carmen y Colunga, 2016).

La capacidad de hacer frente a estos contextos cambiantes es una variable clave en el éxito de las organizaciones. El principal desafío en la práctica administrativa actual, es la previsibilidad de dichos cambios de modo que permita al directivo anticiparse y adaptarse al entorno. Una de las alternativas que tienen los directivos para conseguir este propósito es la aplicación de un sistema de dirección con enfoque estratégico para lograr un posicionamiento competitivo (Comas, Nogueira, Romero y Lumpuy, 2015; Espino, 2014).

La actual situación económica impone a las empresas cubanas adoptar y llevar a cabo nuevos modelos para el desarrollo y comercialización de su producción, lo que les

permitirá ocupar un espacio en el mercado nacional y el foráneo. Sin embargo, el emprender nuevos derroteros funcionales y/o productivos también demanda de un ordenamiento de la gestión del conocimiento, para lograr capacidades que hagan viable el cumplimiento de su razón de ser, en un contexto de actualización del modelo económico cubano; este último como un modelo socio-productivo en el que el hombre es fruto del propio modelo (Núñez, 2014).

En los últimos años, los estudiosos y profesionales, preocupados por mantener altos índices de productividad y rentabilidad en diversas organizaciones, han encontrado en el desempeño un concepto que resume bien las prácticas y estilos de trabajo que demandan estas organizaciones para seguir funcionando eficiente y eficazmente.

Estos problemas revelan la ausencia de una gestión integral y sugieren la necesidad de examinar la forma actual en que la entidad se proyecta; es preciso considerar en el análisis la organización como un sistema complejo, valorando de manera integral todos sus componentes, los nexos y relaciones que intervienen en ella, y su integración con el entorno, analizando permanentemente desde una perspectiva holística todos los procesos de la organización.

En este contexto, la presente investigación se desarrolla en la Empresa Pesquera Industrial Pescaisla, de la Isla de la Juventud, Cuba, donde a partir del análisis documental y de las entrevistas realizadas a directivos y trabajadores se pudo identificar un grupo de carencias tales como: esta entidad ha manifestado en los últimos años resultados positivos en su desempeño, no obstante, estos pudieran ser superiores si se contara con un sistema de gestión organizacional y de innovación más efectivo, a partir de que persisten un grupo de debilidades que han frenado el desarrollo sistemático y estabilidad en la cadena productiva.

Como parte del diagnóstico aplicado, en esta entidad no existen antecedentes de investigaciones que reflejen su quehacer de acuerdo a su desempeño organizacional, siendo este elemento motivante para el equipo de esta investigación a través de la búsqueda de los principales informes, balances y otros documentos emitidos por esta entidad para relacionar las principales limitaciones que tiene la misma para enfrentar un procedimiento de cambio organizacional.

Por otra parte, subsiste: carencia de una estructura para organizar y controlar la gestión de la innovación tecnológica; no es favorable el sistema de capacitación, entrenamiento y formación de la fuerza laboral; insuficiente vinculación de la empresa con los centros de investigación, entidades de ciencia y tecnología y otras afines; además se encuentra debilitado el vínculo de la cadena productiva, centros de producción, procesamiento y almacenamiento.

Otros elementos definidos permitieron constatar que las limitaciones para establecer el cambio se producen por el desconocimiento de las necesidades y creencias de los miembros de la entidad; la insuficiente divulgación de información específica sobre la naturaleza o el proceso de cambio; la poca percepción sobre la necesidad de cambio; la generación de amenazas para la experiencia, la posición jerárquica y la estabilidad laboral; la existencia de una burocracia demasiado rígida y el temor a lo desconocido.

En este sentido la contradicción fundamental se manifiesta entre la necesidad social de implementar un procedimiento de cambio organizacional utilizando los modelos de gestión que superen a los tradicionales, desarrollado por instituciones del sector, concentradas fundamentalmente hacia lo interno, y el insuficiente establecimiento de articulaciones entre organizaciones del territorio que contribuyan a una mejor coordinación, que permitan mejorar el desempeño individual y colectivo, reconocido por la sociedad a partir de la mejora de su desempeño organizacional.

Como resultado se pretende que este procedimiento propuesto constituya una herramienta con el fin de gestionar el proceso de cambio y con ello dinamizar el desempeño organizacional como sistema integral en la entidad.

La problemática esbozada permitió establecer como su objetivo: desarrollar un procedimiento para el cambio organizacional que contribuya a la mejora del desempeño de la Empresa Pesquera Industrial Pescaísla.

DESARROLLO

La investigación se desarrolló en la Empresa Pesquera Industrial Pescaisla, en el período comprendido entre enero 2015-diciembre 2017. Se utilizaron los métodos teóricos y empíricos, entre ellos se encuentran:

Histórico y Lógico: permitió analizar momentos significativos del estado del arte sobre el cambio organizacional y en particular comprender la dinámica que se desarrolla en el desempeño organizacional del contexto empresarial.

Analítico-sintético: a partir del objeto de estudio, con lo cual se desarrolló el procedimiento para el cambio organizacional y la concepción metodológica para su aplicación.

Sistémico estructural: consiste en la concepción sistémica entre los componentes, estructura y funcionamiento del procedimiento para el cambio organizacional para el desempeño de la empresa.

Inductivo y deductivo: permitió desarrollar sobre la base de las teorías generales existentes, conclusiones particulares sobre los procesos de cambio organizacional y deducir las etapas por las que transitará en el contexto empresarial.

Modelación: permitió realizar abstracciones y generalizaciones para arribar a los conceptos teóricos fundamentales y así crear el procedimiento para el cambio organizacional para el desempeño de la Empresa Pesquera Industrial Pescaisla.

Los métodos empíricos utilizados para determinar las características y relaciones esenciales del objeto investigado fueron:

Análisis documental: entender el comportamiento del objeto de estudio desde la revisión de documentos como: planeación estratégica de la entidad, balance anual del cumplimiento de los objetivos, normas y procedimientos de trabajo.

Encuesta: se aplicó a 99 trabajadores y cuadros de la entidad, con la finalidad de obtener información relacionada con la percepción que tienen sobre el ambiente laboral de la entidad, lo que permitió las intervenciones certeras para el logro de su desarrollo organizacional.

Método estadístico: se utilizó el paquete estadístico SPSS en su versión 15.0. Se realizó un análisis de frecuencia y descriptivo dando como resultado general que no existen valores perdidos según estadístico de frecuencia en la valoración de los 99

encuestados y las respuestas a las preguntas. Se utilizó el método estadístico descriptivo donde se tiene el número de casos, valores mínimo y máximo, así como la media y la desviación típica. En todos los análisis se usó un nivel de confianza del 95 % o superior donde $P \geq 0,05$ %. Se emplearon escalas para el análisis de fiabilidad con el estadístico de Alfa de Cronbach con un 0,821 de confianza del instrumento aplicado.

Población y muestra: la población vinculada al tema en la entidad está integrada por 130 trabajadores. Se utilizó como criterio de inclusión que estuvieran vinculados a la industria y el aparato administrativo. Ello conllevó a definir una muestra de 99 individuos.

Se utilizó la fórmula de Calero (1978) para el cálculo de la muestra utilizada.

Fórmula para determinar el tamaño de muestra

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 p(1-p)}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 p(1-p) - \frac{1}{N}}$$

Leyenda

n: tamaño de muestra

d: error máximo permisible (se puede fijar 0,05 o 0,10)

p: probabilidad de éxito (se toma 0,5 que garantiza el tamaño de muestra mayor)

Para $d = 0,10$

$$\left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 = \left(\frac{-1.96}{0.10} \right)^2 = 384.16$$

$$n = \frac{(384.16)0.5(1-0.5)}{1 + \frac{1}{130}(384.16)0.5(1-0.5) - \frac{1}{130}}$$

$$n = 96.04$$

$$1 + 0.007692308 \times 96.04 - 0.007692308$$

n= 99 individuos

Lo que representa el 76,15 % de los individuos.

$$n = \frac{96.04}{96.771077} = 0.99244529 \times 100 = 99.24 = 99$$

Principales resultados del diagnóstico

Sobre la gestión organizacional se evidenció en la literatura que, se centran en el aspecto humano y social de forma conjunta con los elementos tecnológicos y estructurales, los que se promueven a través de cambios integrales y el aprendizaje a nivel individual y colectivo como proceso crucial en su desarrollo, aspectos que coinciden con Monzón, Hernández y Hernández (2015) y Ruiz, Quintero y Robledo, (2016). Se profundiza en la respuesta adaptativa a las amenazas del entorno, orientada al capital humano, aunque se reconoce que existen reservas internas para mejorar los procesos y asimilar las metas como resultado del diseño estratégico, elementos que se relacionan con Monsalvez,(2017).

Como parte del desempeño organizacional, se reconoce la percepción de los trabajadores, donde está precisamente la consideración de la subjetividad de lo intangible, así como, se hace necesario aumentar la productividad, lo que se puede traducir en la generación de ventajas competitivas sostenibles (Almanza, Calderón, Vargas, Casas y Palomares, 2016).

En el contexto se desarrolla una breve caracterización general de la Empresa Pesquera Industrial de la Isla de la Juventud, la cual fue creada el 18 de diciembre de 1959. Durante este período ha mantenido una gestión positiva en los objetivos de trabajo sobre todo en los últimos 10 años, sin embargo, estos resultados, pudieron haber sido superiores si se hubiese dispuesto de una gestión organizacional más efectiva, ya que existen un grupo de debilidades que han impedido un mejor desempeño de la entidad, entre los que se encuentran:

- a) Carencia de estructura para organizar y controlar la gestión de la innovación tecnológica,
- b) el clima general respecto a la generación de nuevas ideas, no es favorable,
- c) el sistema de capacitación y formación de la fuerza laboral presenta dificultades,
- d) es insuficiente la vinculación con los centros de investigación y formación y
- e) carece de un sistema de gestión de la información formalizado.

El objeto social consiste en capturar, industrializar y comercializar de forma mayorista especies de la plataforma y de la acuicultura y sus productos derivados del proceso

industrial, en pesos cubanos y pesos convertibles y de forma minorista a través de las pescaderías especializadas en pesos cubanos.

Procedimiento para el cambio organizacional de la Empresa Pesquera Industrial Pescaísla

Se realiza una propuesta para el cambio organizacional en una empresa pesquera a partir de sus características particulares. El procedimiento se enlaza con los requisitos definidos en la dirección estratégica y las características son:

- ✓ Participativo y cooperativo de todos los actores que intervienen en el proceso.
- ✓ Se le otorga un carácter sistémico a partir de la vinculación de la competencia con el proceso de dirección de la organización.
- ✓ Se tiene en cuenta el carácter holístico del desempeño organizacional utilizándose la información de los perfiles en todos los procesos.
- ✓ Permite la retroalimentación aceptando opiniones y sugerencias de los participantes en el proceso.

En tal sentido, las premisas que caracterizarán esta propuesta serán:

- ✓ Diagnóstico integral: exige definir como diagnóstico desde el punto de vista social; un proceso de investigación, coordinación y ordenamiento de la información que permite conocer la realidad y valorar las prácticas existentes en la entidad, para tomar decisiones que se realizan con la mayor participación posible de sus miembros, quienes aportan sus experiencias y el conocimiento de su realidad.
- ✓ Enfoque sistémico: se analizan los componentes del procedimiento, sus interrelaciones, procesos y cambios como un fenómeno dinámico y que forma parte de su entorno. Privilegia lo dinámico frente a lo estático y a la totalidad con relación a las partes.
- ✓ Participación colectiva consciente: es un proceso inherente a todos los participantes, si se asume la voluntad de que sean los propios trabajadores los verdaderos protagonistas del proceso.

El procedimiento se desarrolla dentro del ciclo de la dirección ya que desde la organización se prevé sus proyecciones y objetivos de trabajo. Se definen en su planificación los momentos en que se ejecutará cada actividad relacionada con los

procesos de cambio, con responsables y participantes, que incluye tareas de organización y control (Fig. 1).

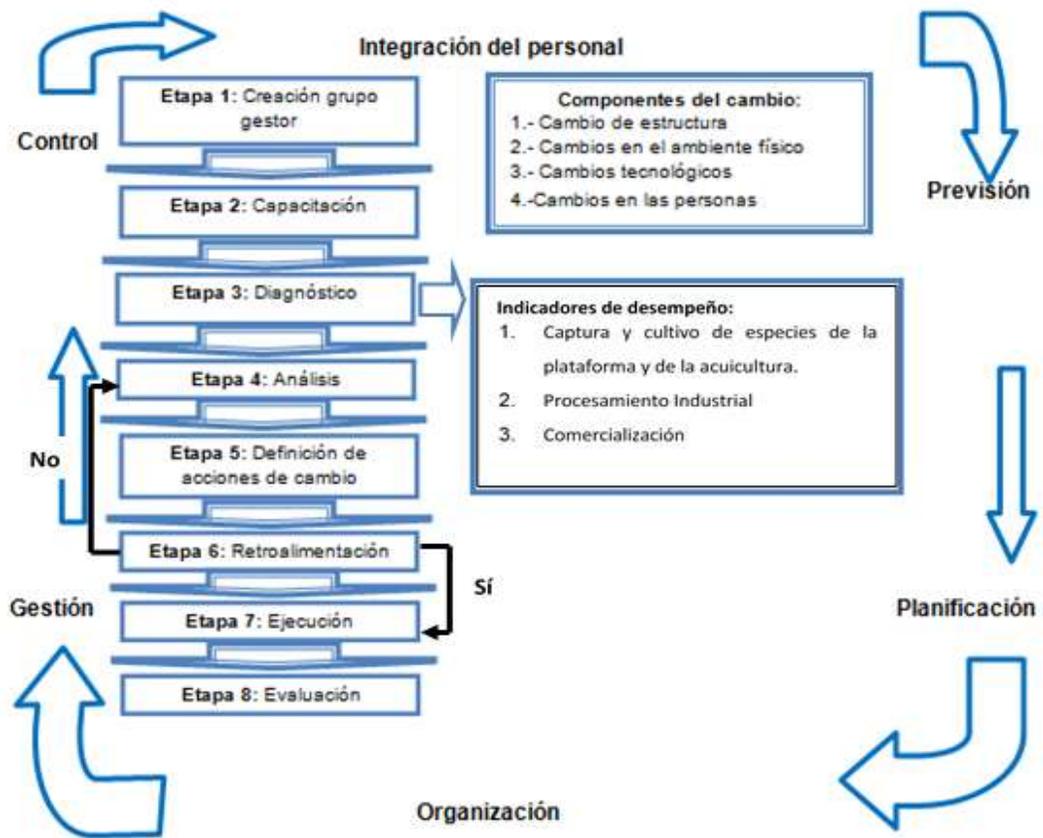


Fig. 1. Procedimiento para el cambio organizacional para la Empresa Pesquera Industrial Pescaísla

Además, como componentes del cambio se definen en términos de dimensiones específicas, que el cambio organizacional se puede localizar en la estructura, la tecnología, el comportamiento humano y el ambiente físico, los componentes adoptados en el programa de gestión del cambio organizacional recomendados por Robbins (2007). Los indicadores de desempeño están presentes en las siguientes áreas:

1. Captura y cultivo de especies de la plataforma y de la acuicultura.
2. Procesamiento industrial
3. Comercialización

Resulta un elemento importante dentro del procedimiento propuesto, que se identifican los elementos de la planificación estratégica, en la previsión, la planificación, la organización, la gestión, el control y la integración del personal; este último aspecto como un todo dentro de todos los pasos anteriores; es por ello se considere como una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones.

Se evalúa la ejecución de los planes o metas con un enfoque sistémico, la alineación de los objetivos con un enfoque estratégico y las capacidades de los directivos para coordinar acciones, tanto en lo vertical como horizontal, apoyado en una gestión por procesos. De igual forma se evalúan los índices de valor añadido de capital humano, capital estructural y la sinergia inicial del sistema.

Como elemento inicial, se crean las condiciones de partida y se evalúa el cumplimiento de las premisas, se realiza la caracterización general basada en la revisión de la documentación oficial de la organización objeto de estudio y se hace análisis previo de los componentes estratégicos y la determinación de las limitaciones existentes entre el diseño y la implementación de la estrategia empresarial; estas se deben asociar a fuerzas motrices internas capaces de inducir el comportamiento del conjunto de variables que van a permitir el desarrollo de la capacidad de la organización.

Resultados de la implementación del procedimiento para el cambio organizacional

Se escogió la Empresa Pesquera Industrial Pescaisla ubicada en la Isla de la Juventud, la cual constituye una de las entidades más importantes del territorio pinero por su aporte al crecimiento del producto interno bruto y con ello el ingreso de divisa fresca al municipio.

Es evidente entonces la necesidad de que esta organización tenga una correcta gestión estratégica que le permita la implementación de los objetivos estratégicos para alcanzar la visión, además de desenvolverse en entornos más dinámicos y exigentes

que requieren mejores adaptaciones a este escenario para mantener la posición competitiva.

Tiene como objetivo comprobar que las premisas declaradas para la aplicación del procedimiento se cumplen en el objeto de estudio práctico y obtener la caracterización de la organización desarrollado en el acápite antecesor.

Etapa 1. Creación del grupo gestor

El objetivo de la presente etapa es garantizar el punto de partida para un desarrollo efectivo del resto de las etapas, las cuales se encuentran concatenadas entre sí. El grupo de trabajo de la investigación, dígase: director de la empresa, especialista de calidad y tres profesores de la universidad local deciden la creación del grupo gestor. Como principal elemento se tuvo en cuenta la implicación de los directivos y trabajadores para con la problemática detectada; se recopiló información disponible sobre los procesos productivos.

Se organizó el grupo gestor en dos equipos, uno principal que se encargó de aplicar el procedimiento y un segundo equipo complementario que estuvo integrado por decisores relacionados con el tema (directivos y los especialistas de las áreas funcionales dentro de la junta directiva de la empresa); estos últimos son decisores para el desarrollo del proceso de cambio organizacional, de manera que estén creadas las condiciones para una adecuada comunicación, flexibilidad y creatividad, principalmente a la hora de recibir una crítica o dar soluciones.

La dirección jugó un papel importante en la sensibilización, al lograr una gran movilización de los trabajadores de la empresa en la ejecución de cada tarea; se desarrollaron: cinco talleres, tres entrenamientos y cuatro reuniones lo cual permitió el análisis crítico de cada acción a ejecutar.

Para el trabajo se contó con la autorización de la entidad correspondiente, lo cual contribuyó al alcance y la definición de responsabilidades. Lo acordado se desagrega en un diagrama de Gantt, donde se definen las actividades en cada componente, el período de cumplimiento y los responsables.

El grupo estuvo integrado por 15 miembros, donde se plantea como principal requisito tener más de ocho años de experiencia en la labor que desempeña. Entre ellos:

- ✓ Dos especialistas del área de recursos humanos, cuya función estuvo relacionada con el asesoramiento a cada una de las áreas a las que se vincula.
- ✓ Cuatro cuadros y especialistas de distintas unidades
- ✓ Seis trabajadores de vasta experiencia y reconocidos por los propios compañeros, los que se convirtieron en agentes de cambio.
- ✓ Dos profesores de la universidad, los que condujeron el curso de este trabajo.

Etapa 2. Capacitación

El objetivo de esta fase es dirigir la capacitación hacia el logro de la implementación del procedimiento socializando a los gestores con la propuesta realizada desde un enfoque de gestión con la aplicación de un año y medio para todas las acciones de capacitación desarrolladas. Se identificaron los ejes estratégicos para la capacitación del grupo gestor, donde para cada línea se sugieren que se asignen acciones organizativas.

La ejecución de la capacitación

Para la ejecución del plan de capacitación se definieron los ejes estratégicos.

Definición: La ejecución de las actividades de capacitación a través de las distintas modalidades concebidas, toma en consideración que estas motiven al personal hacia el aprendizaje, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto y que se aplique lo aprendido; ello dependerá del contenido, de los métodos de enseñanza adecuados a las características del educando. Su eficacia depende de la importancia que se le conceda a los principios del aprendizaje: la motivación, reforzamiento, repetición, participación activa y retroalimentación.

Considera los siguientes aspectos:

Adecuación de la estrategia de capacitación a las necesidades de la organización

Las formas de capacitación (cursos, entrenamientos y talleres) depende en gran medida de la necesidad de preparar a determinadas personas para mejorar los indicadores del centro en relación con las políticas de la empresa, por ello estas deben

responder a la solución de los problemas que le dieron origen y a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

La calidad del contenido en la capacitación

El contenido de enseñanza fue planificado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del programa; en él se busca concretar la relación entre instrucción, educación y desarrollo para facilitar el avance progresivo de los capacitados.

La cooperación de los directivos en los diferentes niveles

La capacitación se realizó a los 99 trabajadores, entre ellos a los 15 miembros del grupo gestor. Se mantuvo el espíritu de cooperación del personal, con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes participaron de manera efectiva en la ejecución del programa.

La calidad y preparación del personal encargado de la capacitación

El éxito de la ejecución dependió del interés, del esfuerzo y de la preparación del personal encargado de la capacitación. El personal encargado de desarrollar la capacitación estuvo seleccionado entre los diversos niveles y áreas de la entidad u otros organismos especializados a partir de las alianzas estratégicas concertadas para el desarrollo de acciones de capacitación afín con su experiencia y calidad como experto en los temas tratados. Para el caso del personal capacitado influyó de manera sustancial en los resultados del programa de capacitación, lo adecuado de la selección y la correspondencia con la planeación estratégica de la entidad.

Acciones de capacitación desarrolladas

1. Tres talleres como medios necesarios para transmitir de forma clara y concisa las intenciones con las acciones del programa de cambio; el primero dirigido a los directivos del consejo de dirección, el segundo al nivel intermedio como especialistas y decisores por las áreas funcionales y el tercero realizado a los trabajadores.
2. Dos talleres de intercambio en el que se socializa la propuesta del procedimiento y los expertos emiten sus criterios.
3. Se recogen los criterios y se aporta al procedimiento nuevas tendencias y enfoques para su instrumentación eficiente.

4. Un total de 10 cursos entre ellos:

- ✓ Técnicas de dirección
- ✓ Estilos y métodos de dirección
- ✓ Ejecución de acciones de capacitación
- ✓ Administración empresarial: se relacionaron los aspectos de la gestión del cambio organizacional
- ✓ Organización empresarial en el contexto cubano
- ✓ Gestión de recursos humanos
- ✓ Planeación estratégica: se concibe a partir de los componentes del cambio organizacional definidos en el procedimiento como: estructura, ambiente físico, tecnológicos y personas.
- ✓ Comercialización y marketing
- ✓ Habilidades directivas
- ✓ Efectividad de la gestión organizacional

5. Conferencia de cambio organizacional

6. Dos talleres: gestión documental y de formas organizativas en la gestión.

En la Fig. 2 se muestran los resultados del instrumento aplicado, a partir de tomar como referencia el análisis de la satisfacción de la capacitación recibida, asumida de la encuesta creada por la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno cubano, para evaluar esta variable a los estudiantes del diplomado en Dirección Empresarial, donde se evidencia que el mayor porcentaje refiere estar de acuerdo y muy de acuerdo con la capacitación recibida, al referirse a la pertinencia los 15 miembros del grupo gestor tienen respuestas positivas para un 100 % de satisfacción.



Fig. 2. Resultados de la encuesta aplicada para evaluar la satisfacción de la capacitación recibida

Etapa 3. Diagnóstico

El objetivo de esta etapa es lograr una perspectiva más clara sobre las peculiaridades del proceso de cambio en la entidad objeto de estudio, en aras de determinar posibles brechas a salvar o sobre las cuales trabajar en el momento específico de la instrumentación del procedimiento. La entidad tiene aprobada una estructura lineal; la información fluye de forma clara y rápida. Al director general se le subordinan los departamentos y direcciones vistos en Unidades Empresariales de Base (UEB) que conforman la organización.

Tienen identificadas siete áreas de resultados claves (ARC); estas son las diferentes unidades o equipos de trabajo dentro de la empresa por lo que los responsables de cada una de las áreas puedan lograr un mejor desempeño organizacional. Se evidencia que el análisis tanto de la estructura organizativa como de las ARC se corresponden con la estrategia empresarial, lo que facilita la coordinación y organización de las actividades que se realizan y no constituye una barrera para la implementación del programa de cambio organizacional.

Se manifiestan como resultados en talleres de socialización, para evaluar la veracidad de la planeación estratégica de la entidad, tales como: los grupos implicados en el objeto social, los principales clientes, suministradores y competidores, además análisis cruzados en los consejos de dirección (actas) y balances anuales.

Grupos Implicados

- ✓ Consejos de Administración y de Dirección
- ✓ Comité del PCC, UJC y Buró Sindical
- ✓ Direcciones funcionales de contabilidad y finanzas, tecnología, operaciones y calidad, asesoría jurídica supervisión y control, gestión de la fuerza de trabajo.
- ✓ Unidades empresariales de base como Islamar, Acuisla, Induisla, Técnica, Servisla e Islacomer.
- ✓ Comité de control de la calidad, comité de gestión ambiental y de gestión de la seguridad biológica, grupo de vigilancia tecnológica y grupo técnico asesor
- ✓ Fórum, ANIR, BTJ
- ✓ Trabajadores

Principales Clientes: PESCACARIBE, CARIBEX, COPMAR, PRODAL, Educación, Comercio, Turismo Cayo Largo del Sur, Salud Pública, Gastronomía, MININT y FAR.

Principales Suministradores: PROPES, ALIMPEX AUSA, CIMEX SA y Atlas (Transportista) COMELEC

Competidores: Todas las empresas productoras de alimentos que producen y exportan mariscos.

Se identifican por los factores claves divididos en naturales, socioeconómicos y tecnológicos. Como primer grupo se identifican los naturales que tienen entre sus elementos: fenómenos climatológicos y alta manifestación en las capturas de especies marinas de importancia comercial. El segundo corresponde a los temas socioeconómicos y se encuentran como factores: la demanda por encima de la oferta, fluctuación de los precios, falta de liquidez en el presupuesto en moneda libremente convertible, paulatino auge del turismo nacional e internacional, desarrollo pesquero y acuícola sostenible.

El tercer grupo está compuesto por los elementos tecnológicos el cual se identifica como: deficiente estado técnico de las embarcaciones por envejecimiento de estas, no contar con sistemas de artes de pesca novedosos, envejecimiento y mal estado técnico de la industria, no contar con tecnología moderna en las unidades empresariales de base, alto grado de especialización de los trabajadores y sentido innovador.

Etapas 4. Análisis:

Mediante el análisis de contenido y de los instrumentos de medición aplicados se sintetiza la información en las principales preocupaciones y las dificultades planteadas por los trabajadores y las áreas de problemas de la institución. Los problemas detectados se organizan por componentes hacia dónde dirigir el cambio.

El instrumento utilizado fue una encuesta y tuvo la finalidad de obtener información relacionada con la percepción que se tiene sobre el ambiente laboral de la entidad. Tuvo 10 preguntas las que están relacionadas con aspectos de la planeación estratégica de la entidad, hasta las consideraciones de si se sienten estimulados por el trabajo en equipo. Las respuestas de cada pregunta fueron evaluadas en la siguiente escala: total desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo.

Se elaboró una hoja de código la cual está distribuida en los caracteres siguientes: variable, componentes (preguntas), ítems, categorías, códigos, escala y columnas para dar respuesta a la información recogida sobre la mejora del desempeño organizacional. La matriz de datos muestra los resultados de la aplicación del instrumento diseñado; se refleja en las columnas los encuestados (99) y en las filas las 10 preguntas.

En la Fig. 3 se muestran los resultados del procesamiento de otros instrumentos aplicados, en este caso una encuesta, con la finalidad de obtener información relacionada con la percepción que tienen los trabajadores sobre el ambiente laboral de la entidad, donde se constata que:

- ✓ La información referida al conocimiento sobre la visión y misión de la organización que a su vez tiene como ítem la planeación estratégica muestra que el 55,6 % desconoce esta.
- ✓ Respecto a si el trabajo está claramente definido y estructurado se refiere que el 85,8 % están de acuerdo o muy de acuerdo sobre la claridad de trabajo.
- ✓ Al indagar sobre el reconocimiento por la gestión de calidad en los procesos desplegados por la entidad el 82,9 % plantea que están totalmente en desacuerdo o en desacuerdo.
- ✓ Sobre el desarrollo de sus habilidades y conocimientos el 83,9 % refiere de forma positiva.

- ✓ Al responder sobre si son reconocidos en proporción al trabajo desempeñado el 73,7 % se expresa de forma negativa, factor clave como próximas líneas de trabajo prioritarias para la entidad ya que de ello depende el correcto funcionamiento y motivación de los trabajadores.

✓

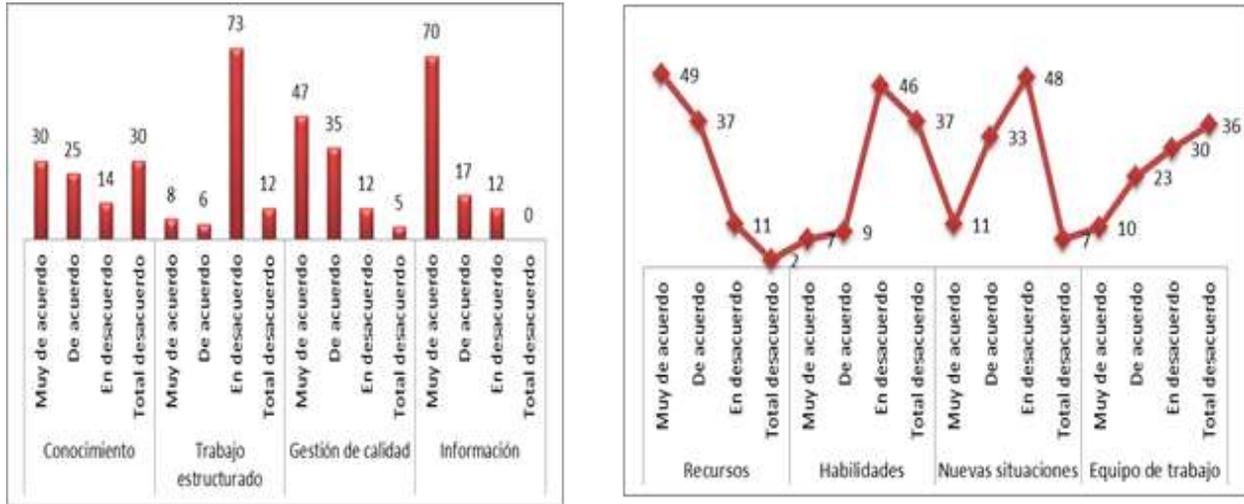


Fig. 3. Resultados de la percepción de los trabajadores sobre el ambiente laboral de la entidad.

Etapa 5. Definición de acciones de cambio

Tiene el fin de poner en movimiento lo acordado; cada agente de cambio con sus trabajadores desarrolla las acciones específicas que le corresponden.

En esta etapa se tuvo en cuenta las políticas de la organización como un factor clave ya que constituyen las guías de actuación, líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas y definen las pautas generales para la toma de decisiones porque constituyen los límites de las decisiones al indicar a los directivos qué decisiones tomar y cuáles no; por lo que es fundamental para trazar las soluciones y plan de acción.

De igual forma, se debe analizar la filosofía empresarial pues sirve de fuente de inspiración para convertir las actividades diarias en motivaciones y a los trabajadores en colaboradores activos en busca de los propósitos empresariales, elevar la motivación y el compromiso.

Se definió un grupo de beneficios generados a partir de la determinación de acciones de cambio para la entidad objeto de estudio:

- ✓ Adquirir, generar y acumular capital intelectual.
- ✓ Establecer con mayor claridad las relaciones entre formación y trabajo, basado en un sistema de educación continua.
- ✓ Posibilidad para transferir su competencia hacia otros campos de la actividad laboral.
- ✓ Definir opciones de formación y capacitación del personal, que contribuya a las compensaciones e incentivos.
- ✓ Fortalecimiento de las relaciones laborales.
- ✓ Incremento en los niveles productivos en los rubros exportables.

Además, como componentes del cambio se puede decir, en términos de dimensiones específicas, que el cambio organizacional se puede localizar en las estructuras, la tecnología, el comportamiento humano y el ambiente físico.

Etapa 6. Retroalimentación

Se presentó a los trabajadores los resultados obtenidos con la definición del diagnóstico y las acciones de cambio a ejecutar, lo cual contribuye al compromiso y la participación de todos. Para el caso los componentes del cambio fueron definidos con un total de 62 acciones: estructuras (15 para un 24 %), ambiente físico (12 para un 19 %), tecnologías (17 para un 27 %) y del personal (18 para un 29 %), las que se observaron a través de un diagrama de Gantt.

Este paso es también un momento de decisión, se llegan a acuerdos positivos por lo cual se pasó a la ejecución de las acciones de cambio. En esta etapa el grupo gestor diseña nuevas acciones si proceden. Este proceso constituye el final de un ciclo y el inicio de otro que conllevará a un estudio superior en cuanto a la mejora continua y un adecuado desempeño organizacional. De forma general, es un proceso de aprendizaje, retroalimentación y mejoramiento continuo.

Etapa 7. Ejecución

Se puso en marcha el programa de cambio para el cumplimiento de los pasos anteriores, se procesó la instrumentación del programa de cambio, a raíz de los

resultados del diagnóstico. Este servirá para validar cada uno de los elementos que han sido definidos.

Principales resultados del cronograma de cambio organizacional

- a) Relacionadas con el cambio de estructura: creación del departamento de inspecciones, y también de dos puntos de venta en Nueva Gerona, reconstruido el taller varadero, constituido departamento de inspecciones, organizados los departamentos de inspección y jurídico por edificios y confección del P2 a través de nuevas plazas en las áreas.
- b) Relacionadas con el cambio de ambiente físico: creación de áreas de ocio, de un parqueo de bicicletas, de nuevas áreas administrativas, reconstruidas las garitas de personal de seguridad y protección, reparados baños sanitarios y salas de estar en áreas de producción e industria, enchapado baño sanitario de la dirección general y jefatura de planta, reparados la nevera central y los pisos y escaleras de los edificios centrales de dirección y oficinas de directivos.
- c) Relacionadas con el cambio de tecnología: modificada planta de procesamiento de langosta, adquiridos medios de cómputo de nueva generación, implementados nuevos sistemas de empaquetados de pescado, fortalecido en nodo central a través de procesadores informáticos de más potencia, canaletas para el cableado eléctrico e informático y ejecutadas las acciones de mantenimiento de la sala de hielo frapé.
- d) Relacionadas con el cambio de personas: creados nuevos sistemas de pago, reclutados nuevos jefes de brigadas, realizados movimientos de cuadros, consolidado un programa de capacitación, creadas alianzas estratégicas con otras instituciones, puesta en práctica de nuevo sistema de evaluación del desempeño, conciliados contratos para asimilar especies acuícolas para su explotación y capacitación del personal, en el manejo y traslado de especies acuícolas.

Se evidencia en la Tabla 1 el cumplimiento de los indicadores en las áreas de resultados clave y su comportamiento del año 2015 al 2017. Se constata que los resultados de 2017 son superiores al compararse con años anteriores, visto desde el aumento de su desempeño organizacional por las acciones de cambio desarrolladas en el período. El indicador de captura y cultivo de especies de la plataforma y de la

acuicultura (toneladas) refleja un resultado significativo respecto a 2015, a partir del incremento de la planificación de las principales áreas de pesca.

Tabla 1. Cumplimiento de los indicadores en las áreas de resultados clave y su comportamiento del año 2015 a 2017

Ítems	2015	2016	2017
Captura y cultivo de especies de la plataforma y de la acuicultura (toneladas)	2 283,40	2 529,70	2 613,00
Procesamiento industrial (toneladas)	1 329,60	1 378,60	5 762,40
Comercialización (pesos)	1 257,73	1 348,41	146 233,98

Fuente: Balances del desempeño organizacional de la Empresa Pesquera Industrial Pescaísla

Etapa 8. Evaluación: se evaluó el proceso que comenzó con el desarrollo de los objetivos, las acciones correctivas, los períodos, responsables y los que dirigen el proceso de instrumentación.

Mediante evaluaciones periódicas los agentes de cambio comprueban la eficiencia del cronograma de cambio y sus acciones. Es también un momento de decisión, si se comprueba que todo va saliendo bien, o es necesario introducir mejoras pequeñas, se actualiza el programa de cambio y se continúa su implementación con acuerdo de los trabajadores.

Los resultados de la percepción de los trabajadores sobre el ambiente laboral de la entidad, refleja resultados satisfactorios respecto a los indicadores evaluados de recursos, habilidades, nuevas situaciones y equipo de trabajo. En los resultados prevalece el mayor porcentaje que manifiesta estar muy de acuerdo y de acuerdo con las actividades desarrolladas a partir del procedimiento de cambio organizacional implementado, al comparar el año 2017 con 2015.

A partir del análisis realizado en el Consejo de Dirección de la entidad en diciembre de 2017, los beneficios generados a partir de la implementación de las acciones de cambio fueron: establecidas con mayor claridad las relaciones entre formación y trabajo, basado en un sistema de educación continua; posibilidad para transferir su competencia hacia otros campos de la actividad laboral; definición de opciones de formación y capacitación del personal para la mejora de las compensaciones e

incentivos; incremento en los niveles productivos en los rubros exportables y fortalecimiento de las relaciones laborales.

CONCLUSIONES

Los resultados de la implementación del procedimiento de cambio organizacional en la entidad muestran que la propuesta es apropiada para el desarrollo de su objeto social, donde los trabajadores constatan las mejoras en su desempeño profesional a través de las transformaciones desarrolladas.

El procedimiento evidencia de forma positiva el trabajo en equipo a partir de la puesta en práctica de la propuesta; se especifican las actividades divididas en estructura, ambiente físico, tecnologías y las personas que en su totalidad expresan avance de los procesos productivos de la empresa.

REFERENCIAS

- Almanza, R., Calderón, P., Vargas, J. G., Casas, R. y Palomares, F. (2016). Aprendizaje y desempeño organizacional bajo el enfoque de las teorías organizacionales. *Economía y Administración*. 13(1), 83-94. Recuperado de <https://www.uao.edu.co/sites/default/files/Revista%2013-1%20Julio%202013%20Arti%cc%81culo%205.pdf>
- Bolaño, Y., Alfonso, D., Pérez, A. y Arias, M. (2014). Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 344-357. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1815-59362014000300010
- Calero, A. (1978). *Técnicas de muestreo*. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- Comas, R., Nogueira, D., Romero, F. y Lumpuy, M. (2015). Integración de herramientas para el control de gestión. Análisis de un caso de estudio. *Enfoque UTE*, 6(3), 1-19.

Recuperado de <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/enfoqueute/v6n3/1390-6542-enfoqueute-6-03-00001.pdf>

Espino, A. (2014). *Contribución al control de gestión para empresas de campismo popular soportado en una plataforma de cambio*. Tesis doctoral. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Villa Clara, Cuba.

García, J., Del Carmen, R V. y Colunga, S. (2016). Formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones. *Retos de la Dirección*, 10(2), 121-140. <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v10n2/rdir08216.pdf>

Monsalvez, C. (2017). Características, obstáculos y efectos de la innovación en empresas del sector maderero de la región del Maule, Chile. *Bosque*, 38 (1), 89-95.

Recuperado de <http://revistas.uach.cl/index.php/bosque/article/view/31>

Monzón, A., Hernández, G. y Hernández, R. M. (2015). Gestión de innovación en empresas de base tecnológica del sector hidráulico cubano. *Ingeniería Hidráulica y Ambiental*, 36(1), 1-13. Recuperado de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1680-03382015000100001

Núñez, J. (2014). *Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local. Arreglos productivos locales: una propuesta para Cuba*. La Habana, Cuba: Félix Varela.

Pérez, L. M. (2016). *Modelo de gestión del cambio organizacional para la implementación de la estrategia empresarial. Caso de estudio en entidades hoteleras*.

Tesis doctoral. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba

Robbins, S. P. (2007). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. (7ma.ed).

Recuperado de

https://www.academia.edu/27624331/COMPORTAMIENTO_ORGANIZACIONAL_TEO_R%C3%8DA_Y_PRACTICA

Ruiz, W. L., Quintero, S. y Robledo, J. (2016). Impacto de los Intermediarios en los Sistemas de Innovación. *Journal of Technology. Management. Innovation*, 11(2), 130-

138. Recuperado de <https://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/2073>

Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos

Los autores declaramos que el presente manuscrito es original y no ha sido enviado a otra revista. Los autores somos responsables del contenido recogido en el artículo, y en él no existen: ni plagios; ni conflictos de interés; ni éticos.

Declaración de contribuciones de los autores

Uliser Vecino Rondan. Diseño de la investigación, apoyo a la revisión del estado del arte, realización de los métodos y técnicas, revisión de la versión final del artículo, realización del abstract, talleres con decisores de las entidades de estudio e implementación de los resultados.

Adrián Cánova Herrandiz. Revisión y conformación de la versión final del artículo, proceso de discusión científica, talleres con decisores de las entidades de estudio, diseño del procedimiento utilizado, realización de los métodos y técnicas, utilización de la bibliografía.

Dikaterine Méndez Leyva. Revisión crítica del artículo, redacción del informe, implementación de los resultados, conclusiones, captura de datos estadísticos, utilización de la bibliografía y corrección del abstract.