

1. FECHA	9 de Abril de 2013
2. Título del Trabajo	Estrategias Adaptativas, aprendizaje y reflexión para la acción.
3. Eje temático	
4. ABSTRACT	<p>This paper was conceived after the acquired experience during advice duties in Pymes pointed to the implementation of Quality Management Systems and organizational development. The conditions in which these enterprises were founded and managed by their owners in the past have changed deeply, because the companies need to reinsert in a scenario where production, business, commerce and technology have been transformed, not only in a more competitive and globalized way.</p> <p>The necessity of Pymes' transformation means to transform very rooted historical behaviors and working rules in enterprises and to put at work a designed process of construction of new competitive abilities. These must be based upon knowledge and learning (intangible assets) available in the company and in the access to support systems and technical support, and fulfill the requirements the new conditions and dynamic of demand and markets impose. Every problem strategy may bring up, every manifested will of change must, at any moment, turn their inquisitive eyes to the people the organization recruits, maintains, promotes or discards and to the organization's culture, and embody in actual habits, abilities and skills of real people. And, in that quest, we must ask ourselves, what does our organization teach to our members? How does it make the learning easier or harder to our people?</p> <p>Which are the organizational practices that will enforce the old organization and the birth of the new one? In this paper designs and schedules of action are developed to promote the necessary changes depending on the axis of tasks, personnel politics, their skills and the types of leadership, to device an adaptative/defensive strategy which allows them to overcome their weak points and to encourage their capabilities.</p>

<p>5. RESUMEN</p>	<p>Resumen</p> <p>Este trabajo es producto la experiencia adquirida en tareas de asesoramiento a Pymes para la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad y desarrollo organizacional. Las condiciones en las cuales estas empresas fueron creadas y manejadas por sus dueños en el pasado se han modificado sustancialmente, y porque las firmas necesitan reinsertarse en un nuevo escenario productivo, tecnológico, comercial y de negocios, que no sólo está mucho más internacionalizado y competitivo.</p> <p>La necesidad de transformación en las Pymes, significará modificar comportamientos históricos y pautas de funcionamiento muy arraigados en las empresas y poner en marcha un proceso deliberado de construcción de nuevas capacidades competitivas. Estas deberán basarse en los conocimientos y aprendizajes (activos intangibles) disponibles en la empresa y en el acceso a sistemas de soporte y apoyo técnico, y convalidarse en las nuevas condiciones y dinámica de la demanda y de los mercados.</p> <p>Todo planteamiento estratégico, toda voluntad manifiesta de cambio debe, en algún momento, volver sus ojos inquisitivos a la gente que la organización recluta, mantiene, promueve o expulsa y a la cultura organizativa, y encarnarse en hábitos, habilidades y destrezas concretas de gente de carne y hueso. Y, en esa búsqueda, ha de preguntarse: ¿qué enseña nuestra organización a sus miembros? ¿Cómo nuestra organización facilita o inhibe el aprendizaje de su gente? ¿Cuáles son las prácticas organizativas que reforzarán la vieja organización y el nacimiento de la nueva?</p> <p>En el trabajo se desarrollan propuesta y líneas de acción para gestionar el cambio haciendo eje en las tareas, política de personas, sus competencias y el tipo de liderazgo, para configurar una estrategia adaptativa/defensiva que le permita superar sus debilidades y potenciar sus fortalezas.</p>
<p>6. CV RESUMIDO</p>	<p>CV AVILA, JULIA</p> <p>1. Magister en Ingeniería en Calidad y Auditora Líder de Calidad ISO 9001:2008</p>

	<p>2. Docente de Postgrado en Universidad Nacional de Córdoba y Universidad Tecnológica Nacional (Argentina), UEES (Ecuador)</p> <p>3. Docente de la Carrera de Ingeniería Industrial en la UNC (Gestión de Empresas, Gestión de la Calidad y auditorías de la Calidad).</p> <p>4. Directora del Centro de Vinculación CEMECOR de la Universidad Nacional de Córdoba. Investigadora avalada por organismos provinciales y nacionales. Consultora de empresas a través del Ministerio de Industria de la Prov. de Córdoba y en el ejercicio privado de la profesión.</p> <p>5.. Ganadora Premio al Mejor Trabajo Académico XXIII Congreso SLADE (2010). Ponente, evaluadora y moderadora en varios congresos nacionales e internacionales.</p> <p>6. Auditora Líder IRCA. ISO 9001:2008</p> <p>7. Desarrollo de Sistema de Gestión de la Calidad y capacitación para PAUNY S.A. , HYDROM S.A., DENSO MANUFACUTRING, DATTA HNOS., entre otros.</p>
--	--

Referencias Bibliográficas

- Argyris, C., (2001) “Sobre el Aprendizaje Organizacional”. Oxford.
- Argyris, Chris, Conocimiento para la acción. Editorial Granica, España 1999
- Gore, Dunlap. Aprendizaje y organización. 2006. Editorial Granica.
- Gore, Ernesto (2004) La educación en la empresa: Aprendiendo en contextos organizativos”. Ed. Granica 2º Edición 2004.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., (1999) “La organización Creadora de Conocimiento, Cómo las Compañías japonesas crean la dinámica de la innovación”. Oxford
- Novak, Joseph. “Conocimiento y aprendizaje”. Alianza Editorial. Madrid,1998.
- Senlle, Andrés, 2001, ISO 9000:2000, Calidad en los Servicios, Gestión 2000
- Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S., Von Glinow, M., (2000) ”Las Capacidades de aprendizaje en la Organización, Cómo aprender a generar y difundir con impacto”. Oxford.
- ZOLUCIONA, Calidad y Medio Ambiente. 2001. La Norma ISO 9001 del 2000: Resumen para Directivos. Gestión 2000. Barcelona, España.

Título del Trabajo:
Estrategias Adaptativas, aprendizaje y reflexión para la acción

Autora
Mgtr. JULIA DEL VALLE AVILA

Centro para la Mejora Continua de las Organizaciones
(CE.ME.C.OR.)
Facultad de Ciencias Exactas Físicas y Naturales
Universidad Nacional de Córdoba
Av. Vélez Sársfield 1601, Ciudad de Córdoba
ARGENTINA

javila@com.uncor.edu
Julia_avila2@hotmail.com
Julia-avila@arnet.com.ar

1. Introducción

En publicaciones anteriores ha utilizado conceptos introductorios similares, esto se debe a que persisto en mi línea de trabajo que es el de apoyar a las Pymes en procesos de mejora continua, con cambios cualitativos en su gestión, en busca de un desarrollo sostenido y sostenible.

En cada caso la situación de coyuntura y el contexto económico parece repetirse, pero cada vez se debe responder al mismo, de distinta manera, de acuerdo al rubro en que se encuentre la empresa, su edad y experiencias anteriores, sus potencialidades y limitaciones.

Esto en realidad representa un gran desafío porque el profesional consultor, conjuntamente con la organización deben desarrollar una respuesta estratégica a medida, implementarla y validarla en función de los resultados que se obtengan de ella.

El vasto universo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), posee en su gran mayoría una estructura y propiedad aún familiar y están fuertemente representadas en la producción de bienes como calzado, maquinas herramienta, muebles y vestuario. En todos estos subsectores se registró una elevada tasa de desaparición de empresas en el curso de la década del 90, hecho imputable, en primer lugar, al severo repliegue de la demanda interna que siguió a los programas de estabilización macroeconómica y, posteriormente, a las dificultades que las empresas de esta categoría han

enfrentado para adaptarse a la apertura de la economía y a un régimen competitivo más riguroso, disciplinado por la competencia externa. Estas firmas han visto obstaculizado su acceso tanto a los mercados de capital, por carecer de garantías bancarias aceptables, como a los mercados de tecnología, debido a su proverbial falta de información. Tienen una muy insuficiente percepción de la naturaleza de los cambios del régimen global de políticas públicas y sus esfuerzos por adaptarse al nuevo modelo de organización industrial han sido imperfectos. En general, empleando procesos productivos y diseños de productos anticuados, con plantas fabriles cuya organización del trabajo es aún muy similar a la que predominaba antes de la reciente revolución acarreada por los sistemas de fabricación flexible, y una estructura gerencial y empresarial de corte familiar que ha tenido dificultades para asimilar las complejidades de principios organizativos como producción y demanda sincronizadas (*just-in time*) y de gestión total de la calidad.

Por todo esto, a muchas empresas Pymes les ha sido imposible sobrevivir en esta atmósfera mucho más competitiva de los años noventa, como resultado de compras y absorciones no amistosas (*take-over*) de empresas, así como de una elevada tasa de quiebras, un elevado porcentaje de las Pymes se vieron forzadas a abandonar el mercado.

Muchas de las que sobrevivieron lo lograron mediante una significativa modificación de la naturaleza de sus prácticas, que implicó dar preeminencia a las actividades financieras y especulativas y abandonar relativamente sus esfuerzos en materia de ingeniería y producción. Otras subsistieron porque se transformaron en subcontratistas de grandes firmas transnacionales o se mantuvieron aisladas en pequeños nichos de mercado. Sólo unas pocas tuvieron éxito gracias a que optaron por invertir, mejorar considerablemente sus plantas fabriles y sus capacidades tecnológicas, re - entrenar a su personal y transformar en profundidad sus principios de gestión y administración empresarial.

2. Planteo del Problema

Las condiciones en las cuales estas empresas fueron creadas y manejadas por sus dueños en el pasado se han modificado sustancialmente, y porque las firmas necesitan reinsertarse en un nuevo escenario productivo, tecnológico, comercial y de negocios, que no sólo está mucho más internacionalizado y competitivo. En la situación actual se plantea la necesidad de “rediseño de negocios”; es decir, de refundación o de re conceptualización de la actividad productiva y de las estrategias empresariales.

Las coyunturas económicas y de mercado que confrontaban las Pymes, exigen que éstas se adapten a las modificaciones del contexto. Las Pymes deben enfrentarse a escenarios en cambio continuo y superar a la vez las debilidades intrínsecas con que nacen. Esto afecta a las raíces mismas de la empresa e implica un cambio en sus objetivos, su modalidad de funcionamiento, toma de decisiones, sus ventajas competitivas, así como las capacidades y recursos requeridos

3. Hipótesis de trabajo

La necesidad de transformación en las Pymes, significará modificar comportamientos históricos y pautas de funcionamiento muy arraigados en las empresas y poner en marcha un proceso deliberado de construcción de nuevas capacidades competitivas. Estas deberán basarse en los conocimientos y aprendizajes (activos intangibles) disponibles en la empresa y en el acceso a sistemas de soporte y apoyo técnico, y convalidarse en las nuevas condiciones y dinámica de la demanda y de los mercados.

4. Análisis y desarrollo de la propuesta

Basada en mi experiencia de muchos años de trabajo apoyando a las Pymes en el diseño, desarrollo e implementación de sistemas de Gestión de la Calidad, en todo los casos al hablar de las dificultades que se presentan para ello a nivel de operaciones, debimos dirigir nuestra mirada a los procesos de apoyo de gestión, es decir a la infraestructura “hard” o infraestructura de gestión, (que se basa en la estrategia y estilos de liderazgo de dirección), así como en las creencias de las personas que forman la organización, es decir la cultura organizacional.

Como ya hemos dicho, una organización que funciona es un gran diálogo entre sus propuestas y el mercado. Donald Schön (...) describe este proceso como una “reflexión en la acción”. Un liderazgo efectivo es precisamente aquel capaz de establecer un diálogo inteligente entre la empresa y el mercado, de modo de cambiar la empresa para responder a las necesidades del mercado y desarrollar al mercado para cumplir con los objetivos de la empresa.

Todo planteamiento estratégico, toda voluntad manifiesta de cambio debe, en algún momento, volver sus ojos inquisitivos a la **gente** que la organización recluta, mantiene, promueve o expulsa y a la cultura organizativa, y encarnarse en hábitos, habilidades y destrezas concretas de gente de carne y hueso. Y, en esa búsqueda, ha de preguntarse:

¿qué enseña nuestra organización a sus miembros?

¿Cómo nuestra organización facilita o inhibe el aprendizaje de su gente?

¿Cuáles son las prácticas organizativas que reforzarán la vieja organización y el nacimiento de la nueva?

Además de tomar conciencia de los problemas, las prácticas ineficientes y actitudes inadecuadas que debemos superar, también debemos tener una **voluntad de cambio**, y éste debe apoyarse sobre un proceso de aprendizaje a todos los niveles de la organización, para poder de éste modo desarrollar:

- Nuevas prácticas de trabajo, eficientes y mas ajustadas a las necesidades del cliente externo e interno.
- Personas con las competencias adecuadas, capaces de desempeñar estas prácticas: desde lo cognitivo, las habilidades y las actitudes.
- Una nueva política de personas que promueva el desarrollo, autonomía y compromiso de las mismas.
- Nuevos estilos de liderazgo que crean el ambiente propicio para el aprendizaje, permitan compartir los conocimientos y la delegación adecuada en la toma de decisiones.

4.1.Líneas de acción para desarrollar las propuestas de cambio

4.1.a. Nuevas prácticas de trabajo

Para asegurar que las prácticas operativas se desarrollan correctamente y que se mantienen los

VARIABLES DE DISEÑO DEL PUESTO O FUNCIÓN
AMPLITUD Y PERFIL DEL PUESTO: cuales son todas las tareas que debería realizar.
CONOCIMIENTO NECESARIOS: cuales son los conocimientos que debe tener la persona para realizar las tareas definidas.
TOMA DE DECISIONES: hasta que nivel de decisiones debe poder tomar para no retrasar las cosas y se sienta motivado.
INFORMACIÓN NECESARIA PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD: con qué información debe contar para no cometer errores (sobre el producto, servicio, coordinación, etc.)
GRADO DE FORMALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos, instructivos, • Qué puede quedar librado a una comunicación informal y qué no, porque ocasiona errores o demoras.

procesos bajo control, se deben definir los parámetros siguientes para los puestos:

4.1.b. Competencias necesarias para la tarea

Las competencias son un conjunto de atributos que hacen que una persona pueda desempeñar satisfactoriamente una función y podemos decir que incluyen:

- Conocimientos: saber hacer
- Habilidades: poder hacer
- Actitudes: querer hacer

En base a la madures del grupo, podemos estar frente a distintas combinaciones de estos factores

- Puede
 - 1. No
- Quiere
 - No

- | | |
|-------|----|
| 2. No | Si |
| 3. Si | No |
| 4. Si | Si |

1. No puede y No quiere: solo es posible lograr el aprendizaje si hay un cambio de actitud.
2. No puede y Si quiere: Se debe capacitar a una persona que desea aprender.
3. Si puede y No quiere: Tiene los conocimientos y las habilidades, pero voluntariamente no las aplica. Es el pero de los casos, se debe trabajar sobre un cambio de actitud, pero con límites.
4. Si puede y Si quiere: Aleluya! Es la combinación óptima para organización y todos los actores.

■ **A medida que se incrementa la madurez del grupo, la orientación del líder a las personas y el grado de participación, la conducta del líder debe pasar de:**

- Ordenar.
- Persuadir.
- Participar. (hacer participar a los demás)
- Delegar

4.1.c. Ahora ¿cómo promover el desarrollo de colaboradores con éstas características?

Desarrollando una nueva Política de Personas que tenga en cuenta sus necesidades:

NECESIDAD	ACCIÓN POSIBLE
HACER	Dar trabajo
CRECER	Dar oportunidad de mayor responsabilidad y entrenamiento. Dar poder
TENER	Pagar una remuneración interna y externamente equitativa.
PERTENECER	Dar signos al empleado de que es parte de la empresa y del grupo
SER RECONOCIDO	Dar signos de que el trabajo está bien hecho.

SENTIR SEGURIDAD	Dar seguridad en el trabajo y permitir el error.
TRASCENDER	Dar posibilidad de que trascienda lo que hace.

4.1.d. Nuevos estilos de Liderazgo

Antes:

- El líder se basaba en su jerarquía.
- Ejercía su autoridad sobre la base del mando
- Podía moderar el ritmo de los procesos.

• **Ahora:**

- Debe tener conocimientos que sean valorados.
- Tiene autoridad en base a la convicción, sin abandonar el poder.
- Debe tener velocidad, agilidad y habilidad para los cambios.

• **HOY EL LÍDER TIENE QUE MOTIVAR**

- **Tener en cuenta las causas por las que las personas se movilizan.**
- **Tener en cuenta que causas influyen en el grupo y en ese momento.**

- Motivación Necesidad
- Logro: Ser eficaz, organizarse
- Poder: Imponerse o dominar
- Afiliación: Hacer amistad, tener afecto

Las Motivaciones

Estas suelen ser inconscientes, luego nuestra primera labor debería ser averiguar cuáles son las nuestras.

El logro está relacionado con la eficacia y con el deseo de hacer las cosas bien, es decir, ser eficaz. El poder está relacionado con el deseo de dominar e imponerse a otras personas. La afiliación está relacionada con el deseo de hacer amigos, ser agradable y simpático.

Un buen Líder es:

- el respaldo del equipo
- potencia a las personas
- fomenta la responsabilidad y el espíritu de equipo
- fomenta un espíritu de pertenencia
- de orgullo por su trabajo y la empresa.

Se enfoca en los objetivos de la organización:

- Desarrolla iniciativas.
- Escucha a los demás.
- Valora las ideas de los demás.

- Recoge y suministra información.
- Su lenguaje es preciso y claro.
- Dirige al grupo a la consecución de un objetivo concreto.
- Controla y valora el tiempo.
- Busca la cooperación y la colaboración.
- Su negociación es objetiva, busca "nuestra solución".
- Separa el problema de las personas.
- Su lema es: "yo gano, tú ganas"

5. Elementos del análisis estratégico: Matriz FODA

La estrategia tiene que ver con posicionar a la organización para que alcance su ventaja competitiva sustentable.

Para determinar la estrategia más conveniente, se debe partir de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que se detectaron, y analizarlas de forma cruzada para adaptar los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y metas de la empresa.

Combinando puntos fuertes y débiles con oportunidades y amenazas se pueden formular distintos tipos de estrategias: ofensiva, defensiva, adaptativa y de supervivencia.

El siguiente cuadro, se definen las cuatro alternativas posibles y cómo surge cada una de ellas.

TIPOS DE ESTRATEGIA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p>Estrategias Ofensivas</p> <p>Se deben cruzar las Fortalezas detectadas con las Oportunidades del entorno para generar estrategias de crecimiento y desarrollo.</p>	<p>Estrategias Defensivas</p> <p>Se deben cruzar las Fortalezas detectadas con las Amenazas del entorno para determinar en que modo las primeras debe ser utilizadas para neutralizar o superar dichas amenazas.</p>
DEBILIDADES	<p>Estrategias Adaptativas o de Reorientación</p> <p>Analizar cómo puede superarse las Debilidades detectadas y adaptarse para evitar que éstas impidan aprovechar las Oportunidades que brinda el entorno.</p>	<p>Estrategia de Supervivencia</p> <p>Analizar las Debilidades y Amenazas para desarrollar alternativas estratégicas que permitan afrontar las situaciones críticas.</p>

(Zoluciona, Calidad y Medio Ambiente, 2001).

El gráfico que plantea el entrecruzamiento de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas sirve para analizar todos estos conceptos de forma sistémica e identificar aquellos que pueden generar sinergia y potenciarse de manera positiva o negativa.

6. Conclusiones y propuesta estratégica

El cambio es un proceso y como cualquier proceso hay que gestionarlo. Es decir planificar el cambio, realizar las acciones necesarias, hacer seguimiento y control de los resultados para posteriormente ajustar y corregir donde se identifiquen errores u oportunidades de mejora.

Si pensamos estratégicamente, en términos de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, podemos decir que una característica en general común a las Pymes es su flexibilidad y capacidad de respuesta rápida a las oportunidades, por lo que me atrevería a decir que son eficaces en el desarrollo de Estrategias Ofensivas y las acciones que de ello se derivan las llevan al crecimiento en escala, cuota de mercado, pero no a un desarrollo cualitativo en sus capacidades. Porque para ello sería necesario un proceso reflexivo que permita el aprendizaje en base a esas nuevas experiencias, pero las Pymes se centran en el “hacer”.

Pero cuando, llegan a un nivel de crecimiento donde el desorden de “hacer mas con las mismas capacidades” se pone de manifiesto, o cuando las condiciones de entorno cambian y son menos favorables (aparecen amenazas), ya la Estrategia Ofensiva debe dejarse de lado y asumir Estrategias Adaptativas y Defensivas, pero esta vez “pasando en limpio” lo aprendido para formalizar e internalizar las nuevas estructuras, métodos y formas de trabajo.