Caso práctico:

Procesos de gestión del cambio en KMU — Desarrollo organizacional exitoso en el ejemplo Josef Mack GmbH & Co. KG

|  |  |
| --- | --- |
| Palabras clave (meta tag) | Gestión del cambio, desarrollo organizacional, comunicación personal, conciencia, cambio, efectos de aprendizaje |
| Proporcionado por | Centrum für Innovation und Technologie GmbH |
| Idioma | Español |
| Estudio de caso |
| Josef Mack GmbH & Co. KG es una exitosa empresa familiar especializada en soluciones de transmisión de energía con un enfoque en escobillas y soportes de carbono. Esta empresa con sede en Grünberg emplea 65. En el departamento de producción de escobillas, que emplea a 25 personas, a menudo surgieron situaciones confusas. Debido al creciente número y complejidad de los pedidos de producción, así como a las crecientes demandas de los clientes para el cumplimiento de los plazos, la calidad y la flexibilidad, se hizo cada vez más difícil procesar todos los pedidos a tiempo. Además, los pedidos a menudo se presentaban con alta urgencia, y los supervisores a veces fijaban diferentes prioridades para sus empleados. Como resultado, se inició un cambio en la planificación y control de la producción en este departamento para mejorar el tiempo de entrega y la entrega a tiempo. El concepto de trabajo constante en progreso (ConWIP) proporciona, entre otras cosas, que solo un cierto número de pedidos se procesan por producción en un momento dado. Cuando un pedido está terminado, otro toma su lugar. Esto deja claro al empleado qué trabajo debe procesarse a continuación.Este enfoque implica tiempo de inactividad para los empleados, si es necesario. Debido a esto, como parte de un cambio de comportamiento, deben deshacerse de la idea de trabajar en el mismo lugar de trabajo todos los días. En los tiempos de inactividad que surgen, es deseable que el empleado respectivo tome la iniciativa para trabajar en otros lugares.El desarrollo organizacional como cambio de comportamientoEl concepto de desarrollo organizacional se centra en los miembros de la organización y su comportamiento. Deben participar tanto en la planificación como en la implementación del cambio. De esta manera, se debe iniciar un cambio cultural y, por lo tanto, también debe garantizarse el éxito del cambio.Comunicación personal en el proceso de cambioYa durante la comunicación inicial del próximo cambio a los empleados, se aseguró que los empleados estuvieran plenamente informados y pudieran hacer preguntas. Los temores de los empleados afectados también fueron contrarrestados de manera preventiva informándoles de que no se temían despidos. En este contexto, se convocaron dos reuniones.Crear conciencia de la urgenciaEl grupo de proyecto muy unido formado por el director gerente, la persona responsable del proyecto de cambio, el gerente de ventas, el gerente de producción y el jefe del departamento de escobillas crearon un “Sentido de urgencia”. El objetivo aquí es asegurar una conciencia de la urgencia del cambio entre todos los empleados que debe desarrollarse al más alto nivel jerárquico y luego transmitirse a los empleados. El “Sentido de Urgencia” se transmitió a través de la comunicación personal en las reuniones a las que se dirigió.Diferentes grupos de requisitos como un desafío comunicativoLa mayor proporción se compone del grupo “pasivamente satisfecho”, que en su mayor parte ha llegado a un acuerdo con el cambio sin resistencia. Los «activamente comprometidos» forman el segundo grupo más grande e integran el cambio en su trabajo diario con gran compromiso.Por otro lado, el tercer grupo más grande, el «agudamente insatisfecho», rechaza el cambio. El grupo más pequeño está formado por los «desinteresados», que son indiferentes al cambio. Efectos de aprendizaje de la implementación a pequeña escalaUna reducción significativa en el tiempo de entrega de un pedido, así como una mejor adherencia a los horarios se pueden considerar como éxitos provocados por el cambio. También se puede observar una reducción en la carga de trabajo de los empleados y gerentes. Dado que el enfoque se ha demostrado en el departamento de producción de escobillas de carbono, también se aplicará en otros departamentos en el futuro. |
| Referencia | Lavinia Michel, Cornelia Heiß, Christin Johnen (2016): Change-Prozesse in KMU — Erfolgreiche Organizationsentwicklung am Beispiel der Josef Mack GmbH & Co. KG, Corporate Communications Journal Jahrgang 1, Nummer 2, SS 2016. |