



ORGANIZACIONAL Y EL IMPACTO EMOCIONAL QUE GENERA EN LOS COLABORADORES DE DUPONT CHILE

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno: María Eugenia Madariaga L.
Profesor Guía: Waldo Pavez H.**

Santiago, Noviembre 2016

Tabla de Contenidos

INTRODUCCIÓN	3
DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN BAJO ESTUDIO	6
Evolución de DuPont.....	9
Propósito de DuPont:	10
Valores Corporativos	10
Negocios e Industrias en las que opera DuPont.....	10
Algunas cifras de DuPont	12
DuPont Chile.....	12
Organigrama DuPont Chile (Oficina Santiago)	14
MARCO TEÓRICO	16
METODOLOGÍA	25
Muestra.....	26
ANÁLISIS DE RESULTADOS	29
Codificación Axial.....	29
Codificación Selectiva	35
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	38
BIBLIOGRAFÍA	45
ANEXO 1	47
Pauta de Entrevista	47
Transcripción Entrevistas y Codificación Abierta Parte 1	48
Codificación Abierta Parte 2.....	79
Comunicados Oficiales Compañía	85
Glosario	87

TABLA DE ILUSTRACIONES

Figura 1 - Evolución de DuPont.....	9
Figura 2 – Mapa Geográfico con presencia de DuPont.....	10
Figura 3 - Negocios e Industrias en las que opera DuPont	11
Figura 4 - Organigrama DuPont Chile (Oficina Santiago)	14
Figura 5 - Cuadro Integrativo de Respuesta Emocional.....	24
Figura 6 – Muestra de la Investigación.....	26
Figura 7 - Esquema explicativo Estados Emocionales.....	34

Introducción

Las organizaciones se encuentran en constantes cambios, donde situaciones del contexto como la globalización, desempleo, inestabilidad de la economía, entre otros, la llevan a tomar decisiones de manera dinámica, configurando el trabajo, y con ello afectando a los trabajadores, como foco principal, esencialmente por el impacto que genera en la sociedad en su totalidad. A raíz de esto, surgen investigaciones que favorecen un acercamiento empírico a las organizaciones, donde el foco se da en comprender los procesos de interacción persona-empresa.

En ese contexto, surgen diferentes complicaciones a nivel organizacional, destacándose lo que sucede con las personas frente a los procesos de cambio organizacional, donde sus emociones entran en juego. En este sentido, y tal como lo plantea Samantha Pérez en su artículo “Emociones dentro de las Organizaciones”:

“Por mucho tiempo las emociones fueron ignoradas dentro del contexto laboral debido a que las empresas eran vistas como lugares serios, pensados para producir bienes o servicios y ganar dinero, con un ambiente de trabajo racional y frío donde las emociones no tenían cabida. Sin embargo, en los últimos años se han hecho avances sustanciales para entender su impacto en el ambiente organizacional” (2012).¹

Por lo tanto, encontramos que las emociones poseen un rol dentro de las organizaciones y especialmente en los procesos de cambio organizacional, ya que influyen en el desempeño de los trabajadores. Clemente Valdés (2008) explica esto planteando que cualquier cambio ocasiona ansiedad, estrés, miedo ante la pérdida del equilibrio, y que estas mismas emociones son fundamentales para contrarrestar y restablecer nuevamente el equilibrio.²

Las organizaciones están acostumbradas a trabajar en forma estandarizada, de ahí que sus empleados estén orientados hacia actividades rutinarias que les generan seguridad en su desempeño. Es por esto que, en los procesos de transformación, afloran una serie de estados emocionales a los que se debe prestar atención para evitar efectos negativos dentro del ambiente de trabajo. En este sentido, si bien las emociones en sí no son ni positivas ni negativas como para intentar censurarlas, sí es importante canalizarlas, dirigiendo cada

¹ Pérez, S. (2012) Emociones dentro de las Organizaciones. Go Tools: Herramientas de Gestión Organizacional.

² Valdés, C. (2008). Cambio organizacional en las empresas.

situación y estado emocional hacia el beneficio del colaborador y de la organización (Inteligencia Emocional en el Entorno Laboral, 2013)³. De lo contrario, según el mismo artículo, las emociones pueden obstruir la comunicación, producir conflictos y deteriorar las relaciones interpersonales, lo que finalmente afecta el desempeño de las personas y baja el nivel de productividad en la empresa.

Es por esto que se hace relevante que, a través de este estudio, se pueda responder a la pregunta de investigación de:

¿Cuál es el impacto del proceso de cambio organizacional sobre las emociones de los colaboradores dentro de DuPont Chile?

De esta pregunta surge el Objetivo General de este estudio:

Conocer el impacto del proceso de cambio organizacional sobre las emociones de los colaboradores dentro de DuPont Chile.

Como objetivos específicos, el proyecto busca:

- **Identificar las principales emociones que se vivencian en el proceso de cambio organizacional en DuPont Chile.**
- **Identificar si existe un ciclo en las emociones que se viven frente de un proceso de cambio.**
- **Determinar qué rol juegan las emociones en un proceso de cambio organizacional.**

Cabe destacar que este proyecto espera ser un aporte para la empresa ya que busca diagnosticar las experiencias que los colaboradores de DuPont están experimentando a nivel emocional. En este sentido, una vez finalizado el proyecto, será posible desarrollar un plan de gestión de cambio que permita hacer frente a los efectos que ha producido la profunda transformación y reestructuración que hoy vive DuPont.

En relación a lo anterior, surge principal interés en el desarrollo de este proyecto, ya que DuPont está viviendo uno de sus mayores cambios, un proceso global de reinención y transformación que comenzó hace dos años. A lo largo de este proceso, he observado situaciones dolorosas que dan cuenta que este cambio a gran escala es complejo e impactante; pero también creo firmemente que este proceso podría estar lleno de

³ Inteligencia Emocional en el Entorno Laboral (2013) Ehusfera.

satisfacciones y retos que generen entusiasmo en las personas, que les permita descubrir fortalezas, recursos y capacidades que desconocían previo al cambio. Entiendo que a la mayoría de las personas no les gusta cambiar, menos en sus trabajos, pero quizás a través de este proyecto podamos lograr favorecer una gestión de cambio positiva y enfocada en las personas, ya que como dice Samantha Pérez, *“entre más emociones positivas existan, se formarán más actitudes positivas hacia la organización”* (2012).⁴

⁴ Pérez, S. (2012) Emociones dentro de las Organizaciones. Go Tools: Herramientas de Gestión Organizacional.

Descripción de la Organización Bajo Estudio

DuPont (abreviación usual de E. I. du Pont de Nemours and Co.) es una empresa multinacional de origen estadounidense. Fue fundada el 19 de julio de 1802 por Éleuthère Irénée du Pont de Nemours, cerca de la ciudad de Wilmington, Delaware, Estados Unidos. En sus orígenes, se definía como una manufacturera de pólvora, sin embargo, la compañía creció tan rápido que a mitad del siglo ya era la mayor proveedora de pólvora del país. Durante la Guerra Civil de Estados Unidos, la compañía suministraba la mitad de la pólvora utilizada por el ejército de la Unión.

DuPont continuó creciendo, ampliando sus ventas al sector de explosivos como la dinamita. Tras la muerte de su entonces Presidente, Eugene du Pont en 1902, sus socios vendieron la empresa a los nietos del fundador, cuya dirección hizo crecer la empresa a base de comprar varias compañías pequeñas del sector. No obstante, las leyes antimonopolio hicieron que, en 1912, la empresa tuviera que dividirse.

DuPont creó dos laboratorios pioneros en investigación en Estados Unidos, los que comenzaron a trabajar en productos no militares como la celulosa o la laca en 1913.

Ya por 1914, la empresa invirtió en la industria automovilística, comprando acciones de General Motors (GM), con lo que llegó a obtener un asiento en el consejo de dirección. En 1920, Pierre S. du Pont fue elegido Presidente de General Motors, llevándola al liderazgo mundial en el sector. Sin embargo, la Ley Sherman Antimonopolio obligó a separar ambas empresas y, en 1957, DuPont vendió su participación en General Motors.

Durante la década de los '20, DuPont dirigió su investigación a los polímeros, contratando a Wallace Carothers. Él descubrió el **Neopreno** y, en 1935, el **Nylon**, dos de los más exitosos productos de la compañía. El **Plexiglás** y el **Teflón®** les siguieron unos años después.

Posteriormente, la empresa siguió siendo una proveedora del ejército estadounidense, tanto en la Primera Guerra Mundial como en la Segunda. También colaboró en el Proyecto Manhattan, siendo responsable de la planta de producción de plutonio en el Laboratorio Nacional Oak Ridge.

Tras la Segunda Guerra Mundial, la compañía siguió lanzando nuevos materiales al mercado, fibras sintéticas o fibras elásticas como el elastano conocido como **LYCRA®**, en la década de los '50 y el **Tyvek®** y el **Nomex®** en los '60. Estos avances fueron necesarios para el Programa Apollo de la NASA del que DuPont fue proveedor.

En 1981, DuPont adquirió Conoco Inc., la mayor empresa de hidrocarburos de Estados Unidos para asegurarse el suministro de petróleo que necesitaba para elaborar sus productos. Posteriormente, DuPont vendió sus acciones de Conoco Inc. en 1999.

A mediados de la década de 1980, DuPont comenzó a investigar formas para desarrollar semillas de mayor valor, alimentos y fibras naturales, y entró en un acuerdo con una compañía de semillas para desarrollar híbridos de maíz superiores. DuPont compró una participación del 20% de **Semillas Pioneer** en 1997 y se embarcó en una alianza de investigación conjunta llamada Optimum Quality Grains, L.L.C. Dos años de avances prometedores en nuevos híbridos de maíz y variedades de soja llevaron a DuPont a comprar el 80% restante de Pioneer en 1999. Hoy, la empresa es líder mundial en la vanguardia de productos agrícolas como la soja resistente a herbicidas, mayor rendimiento, cultivos más diversos, semillas oleaginosas que producen aceites más saludables para los consumidores y cultivos que reducen la cantidad de nitrógeno y fósforo en los desechos del ganado.

En 2003, DuPont y el Laboratorio Nacional de Energía Renovable de Estados Unidos firmaron un acuerdo de investigación conjunta que llevó al desarrollo de la primera “**bio-refinería**” **integrada** del mundo que utiliza maíz u otros recursos renovables, en vez de petroquímicos tradicionales, para producir gran cantidad de combustibles valiosos y productos químicos de valor añadido.

En 2011, como parte de su compromiso para alimentar a la creciente población del mundo, DuPont adquirió **Danisco**, empresa líder mundial en nutrición, salud y biociencias industriales. Fundada en 1989, Danisco con sede en Dinamarca, suministra ingredientes de alimentos especiales para una amplia gama de industrias e incluye una división de enzimas llamadas Genencor. La adquisición permitió a DuPont expandir su negocio de alimentos existentes. En el momento de la adquisición, Danisco tenía alrededor de 7.000 empleados distribuidos en 23 países.

En febrero de 2013, DuPont vendió su negocio de recubrimientos y pinturas manufacturadas para automóviles, camiones y electrodomésticos (DuPont Performance Coating).

La mayor parte de los productos con que DuPont ha hecho su contribución a que el mundo moderno sea lo que es hoy, se encuentran ocultos a simple vista, pues son la materia prima y parte indispensable de artículos de uso cotidiano: computadoras y teléfonos que son cada vez más pequeños, componentes en innumerables partes de automóviles, cápsulas espaciales - como las sondas espaciales Spirit y Opportunity que transmitieron imágenes desde Marte-, paredes, techos de casas y aviones, trajes especiales que protegen del fuego y de las balas, entre otros; prodigios tecnológicos que existen gracias a que DuPont es una empresa científica que dedica una parte considerable de sus finanzas a la investigación.

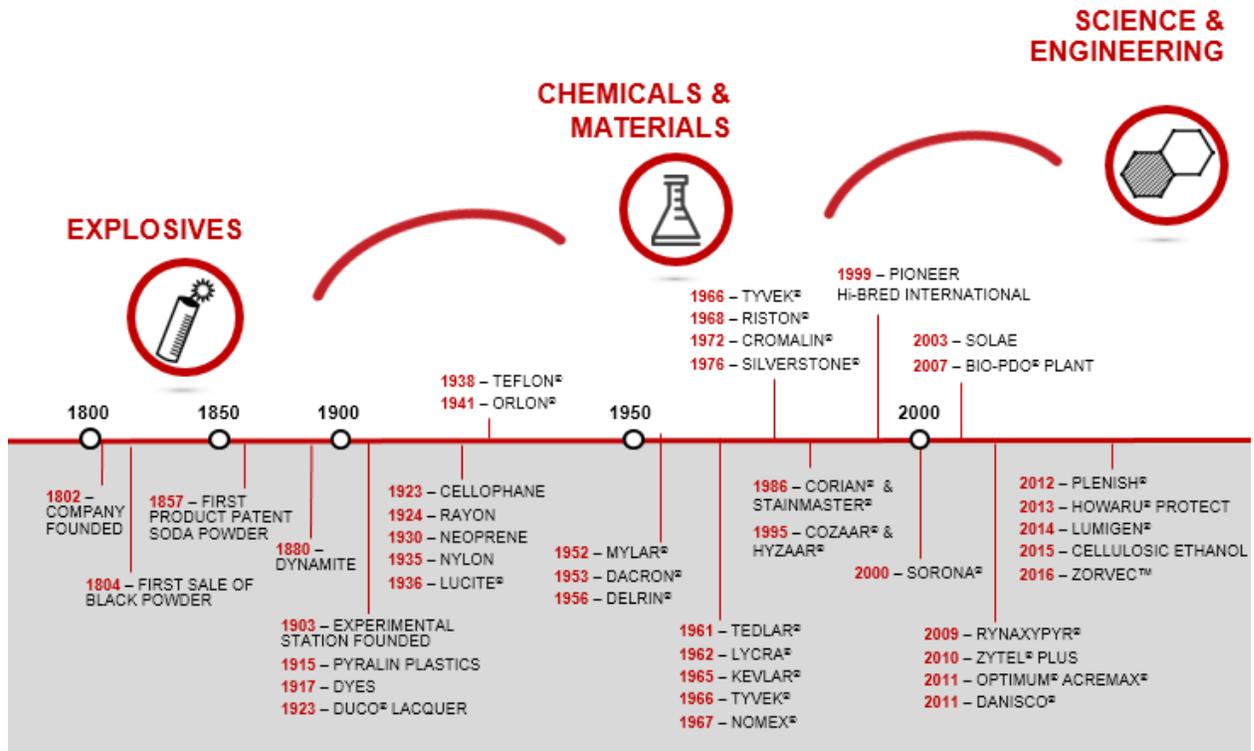
En 2014, con el objetivo de dar paso a la estrategia propuesta para los próximos años, DuPont se comprometió con sus accionistas y el mercado en avanzar con dos iniciativas de rediseño: la primera fue la separación de su unidad química que culminó en julio de 2015, llevándose consigo aproximadamente 9.100 empleados de todo el mundo y una venta de U\$\$6.7 billones. La segunda iniciativa, llamada "Fresh Start", que es la reestructuración completa de la organización en busca de la generación de un ahorro de U\$MM1.000 en costos fijos, además de una estructura más liviana y ágil para los próximos 20 años.

Sólo en Chile, esta segunda iniciativa significó la desvinculación de 36 empleados a la fecha, 53% de su totalidad, considerando que, en el 2014, la organización contaba con 67 colaboradores.

El 1° de julio de 2015, DuPont completó la separación de su segmento de químicos, a través de la escisión de la Compañía Chemours.

Chemours comenzó a operar como una empresa independiente, que cotiza en la bolsa con empresas líderes mundiales, en Titanium Technologies, Química y Fluoroproductos. El spin-off (escisión-separación) avanzó la transformación de DuPont para darle un mayor crecimiento, mayor valor, permitiéndole centrarse en los mercados en los que su ciencia proporciona una clara ventaja competitiva.

Figura 1 - Evolución de DuPont



Actualmente, DuPont se define como una compañía de ciencia cuyo foco de trabajo se encuentra en los tres principales desafíos del mundo: **Alimentación, Energía y Protección**. DuPont, con la colaboración de sus más de 50.000 empleados en más de 90 países del mundo y sus ocho negocios, trabaja en el desarrollo de soluciones para hacer frente a estas problemáticas, desarrollando más y mejores alimentos, energía limpia para reducir la dependencia de combustibles fósiles, y protegiendo a las personas y al medio ambiente.

En octubre de 2015, con la total separación de la división química (Chemours) y una base sólida en su lugar, la CEO Ellen Kullman salió de la compañía para dar paso a la incorporación de un nuevo líder, Ed Breen, quien guiará la nueva era de innovación y crecimiento de DuPont. Ed Breen aceptó ser Presidente y CEO de DuPont, y se unió al consejo de administración a principios de 2015. Anteriormente, se desempeñó como Presidente y CEO de Tyco, como Presidente de Motorola, y Presidente y CEO de General Instruments. En cada una de estas posiciones, se distinguió como líder mediante la creación de un valor significativo para los accionistas y clientes.

DuPont está dividido geográficamente y tiene presencia en más de 90 países alrededor del mundo.

Figura 2 – Mapa Geográfico con presencia de DuPont

1. África
2. Asia Pacífico
3. Europa y Medio Oriente
4. Norte América
5. América del Sur



Propósito de DuPont

DuPont es una Compañía de Ciencia.

“Trabajamos colaborando en la búsqueda de soluciones sustentables, innovadoras y orientadas al mercado, para responder a algunos de los mayores desafíos del mundo, haciendo mejores, más seguras y saludables las vidas de las personas donde se encuentren”. (Página Corporativa DuPont Global)

Valores Corporativos

- Respeto por las Personas
- Seguridad y Salud
- Altos Estándares Éticos
- Protección del Medio Ambiente

Negocios e Industrias en las que opera DuPont

DuPont está dividida en seis plataformas, las que están, a su vez, compuestas por un total de ocho negocios dependiendo al segmento que corresponda. Éstas son apoyadas transversalmente por las áreas funcionales (RRHH, Compras y Logística, Sistemas, Finanzas, Legales, DISO (Seguridad de información), Marketing/Comunicaciones, SHE (Safety, Health, Environment) etc.).

Figura 3 - Negocios e Industrias en las que opera DuPont

Agricultura

Pioneer - DCP

Industrias:

Semillas - Químicos para la agricultura (herbicidas, pesticidas, etc.)

Materiales de Alto Rendimiento

DPP – P&IP

Industrias:

Aeroespacial - Automotriz - Construcción - Embalaje para electrónicos - Industrial

Electrónica y Comunicación

Packaging Graphics – Photovoltaic Solutions

Industrias:

Aeroespacial - Automotriz - Electrónica - Displays - Impresión flexográfica - Impresión de inyección - Militar - Fotovoltaicos - Fabricación de Semiconductores

Nutrición y Salud

Ex Solae – Ex Qualicon – Ex Danisco (N&H)

Industrias:

Alimentos y bebestibles - Suplementos dietéticos - Nutrición infantil - Suplementos para deportistas

Biociencias Industriales

IB

Industrias:

Nutrición animal - Detergentes - Producción de biocombustibles - Petróleo y Gas/Energía - Alfombras y ropa de fibra

Seguridad y Protección

DPS - DSS

Industrias:

Construcción - Industrial - Automotriz - Consumo - Aeroespacial y Aviación - Militar y grupos de intervención - Petróleo y Gas/Energía

Algunas cifras de DuPont

- ❖ Cerca de US\$1.9 mil millones invertidos en Investigación y Desarrollo (8% de las ventas)
- ❖ Cerca de US\$8mil millones en ventas de nuevos productos introducidos entre 2012-2015
- ❖ 764 patentes concedidas en Estados Unidos
- ❖ 1,023 solicitudes de patentes en Estados Unidos
- ❖ 1,643 nuevos productos comercializados
- ❖ Más de 2,000 compromisos con socios en los Centros de Innovación centrados en las necesidades críticas de los clientes
- ❖ Más de 500 nuevos proyectos en los Centros de Innovación centrados en las necesidades críticas de los clientes

DuPont Chile

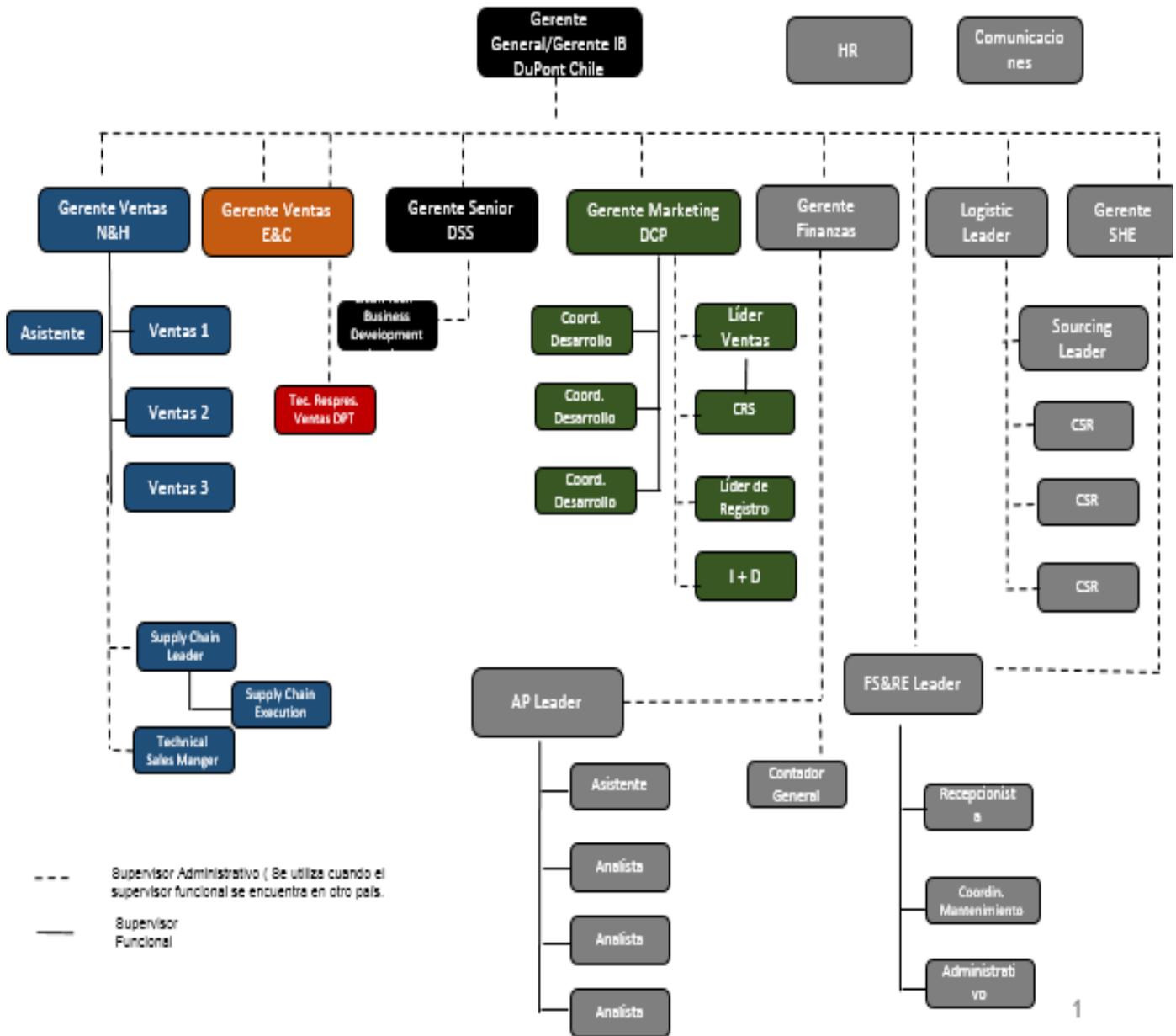
DuPont inició sus actividades en Chile en el año 1996. En aquel entonces, las oficinas comerciales se ubicaban en Av. Apoquindo, a la altura del 3000, en la comuna de Las Condes. Comenzó con una pequeña oficina en el 4° piso, para luego en 1998, ampliarse a otro piso, debido al éxito de las operaciones en el país.

El 14 de febrero de 2005, DuPont mudó sus oficinas a un moderno edificio emplazado en uno de los principales y más exclusivos barrios comerciales de Santiago, El Golf, donde se mantiene hasta la fecha.

Durante este tiempo, la compañía ha experimentado una serie de cambios a nivel local en su estructura organizacional. En el año 2011, tras la renuncia de su Gerente General, Martín González, la compañía decidió implementar un plan piloto para Chile, único en la organización hasta ese entonces. Se trató de una estructura piramidal donde todos los Gerentes y/o Líderes de primera línea reportaran funcionalmente al Gerente General, y sus actuales supervisores (que estaban fuera del país) acompañaran la carrera y desempeño del supervisado. Por primera vez, las evaluaciones de desempeño se realizaron en forma local, lo que generó una gran ventaja en términos de destacar mayormente la contribución de los empleados de Chile, sin ya competir con sus contrapartes de otros países de la región. Después de un período de tres años y medio a cargo de esta nueva estructura, la entonces Gerente General, Jennifer

Uribe, regresó a México, de donde fue transferida, y asumió en su lugar el entonces Gerente General de uno de los Holdings de DuPont, Semillas Pioneer. Ese fue un gran cambio para la organización local, ya que Semillas Pioneer tiene una cultura muy diferente a la de DuPont. Se regresó a una estructura horizontal y todo lo que hubo durante el período anterior quedó en cero. En julio de 2016, el Gerente General, Álvaro Eyzaguirre, fue desvinculado de la compañía, y su posición fue tomada por el Gerente de unos de los negocios de DuPont en Chile, Gonzalo Quesada, más joven que sus antecesores y más cercano a los colaboradores. Es importante destacar que durante este período, la Gerencia de Recursos Humanos dejó de estar en Chile y pasó a ser liderada directamente por el Gerente de RRHH Argentina, a quien se le dio la responsabilidad por Cono Sur. Desde entonces, RRHH local ha tenido una serie de cambios organizacionales, con mucha rotación de liderazgo, por lo que finalmente se decidió no dejar a nadie localmente, sino todo visto desde Argentina. Hoy en Chile sólo se cuenta con una persona que desempeña las funciones de payroll.

Figura 4 - Organigrama de DuPont Chile (Oficina Santiago)



Ahora bien, podemos ver a través de su historia que DuPont constantemente se ha reinventado y transformado para adaptarse al mercado y subsistir. Pero hoy, sin duda, está a punto de vivir su mayor proceso de cambio, un proceso global de reinvención y transformación de la organización que explicamos a continuación.

En diciembre de 2015, la compañía anunció su intención de fusionarse con la empresa química Dow Chemicals. Ed Breen, actual DuPont Presidente y CEO declaró:

“En primer lugar, anunciamos que DuPont se fusionará con Dow. Pueden leer nuestro comunicado de prensa para más información Esta transacción junta a dos grandes compañías con un portafolio diverso de negocios altamente complementarios. Al unir nuestros dos equipos excepcionales estaremos más preparados para atender mejor a más clientes en todo el mundo con productos de mayor valor agregado y soluciones para industrias clave.

*Luego de finalizar la fusión, lo cual esperamos que suceda en la segunda mitad de 2016, **buscaremos separar a la compañía en tres compañías grandes, independientes y que cotizarán en la bolsa, cada una enfocada en mercados atractivos.**” (Diciembre, 2015).*

Finalmente, también fue anunciada en consecuencia, una reducción de costos de US\$700MM más un plan de reestructuración para el 2016. *“La firma química DuPont ha comunicado a sus empleados que el plan de reestructuración anunciado a principios de diciembre incluirá el despido de 1.700 empleados”* (ABC Economía, s.f). Estos despidos serían completados durante el primer trimestre del 2016. ABC Economía (s.f.) afirma que *“los recortes de personal afectarán a uno de cada cuatro empleados”*, por lo que, sin lugar a dudas, un ambiente de inestabilidad e inseguridad rodea a los colaboradores de la organización.

Marco Teórico

Según Quirant y Ortega (2006)⁵ son la innovación tecnológica, los cambios organizativos y productivos, la internacionalización de los mercados o la entrada de nuevos competidores, los que hacen que las empresas de hoy estén en este continuo estado de cambio para permanecer en el mercado. Se puede apoyar entonces la idea de que “hoy en día, el cambio organizacional es visto como la piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones” (Plataforma Cybertesis, s.f.), ya que éstas deben adaptarse para seguir vigentes.

Entonces, el concepto de Cambio Organizacional podría ser definido tal como lo dice Jones, G (2013) el “*proceso mediante el cual las organizaciones se mueven de su estado actual o presente, a un estado futuro deseado para aumentar la eficacia*” (p. 273)⁶.

Este ambiente dinámico y en continuo movimiento que demanda una elevada capacidad de adaptación de las organizaciones, hace que las personas deban enfrentarse a un entorno inestable e impredecible, ya que “*para sobrevivir y competir hay que involucrarse en el cambio rápido y eficazmente*” (Plataforma Cybertesis, s.f.)⁷. Luego, la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio resulta indiscutible, ya que las transformaciones que se realizan afectan en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización.

Como fue mencionado anteriormente, el cambio depende del ambiente que rodea a la organización y demanda que se genere algún tipo de transformación al interior de ésta. Según la misma fuente, la interacción de fuerzas que originan el cambio se puede clasificar en:

Endógenas: Aquellas que provienen desde dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de mejora o solución a un problema organizacional. Por ejemplo, las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias, cambio de directivas, etc.

⁵ Ortega, A. Quirant, A. (2006) El cambio organizacional: La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. Revista de Empresa.

⁶ Jones, G. (2013) Teoría Organizacional: diseño y cambio en las organizaciones. PEARSON. México.

⁷ Plataforma Cybertesis (s.f.) Capítulo 1: El cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas.

Exógenas: Aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno. Por ejemplo, los decretos gubernamentales, normas de calidad, etc.

Ahora bien, frente a esta interacción de fuerzas, ya sean endógenas o exógenas, la empresa puede decidir no actuar, sin embargo, si la decisión de la directiva es hacer frente al cambio, según Quirant y Ortega (2006), éste puede ser tratado de dos formas: *“Como un proceso reactivo. En este caso, la dirección opta por mantener a la organización en un curso fijo, solucionando los problemas conforme se van presentando, por lo que apenas implica planificación de las actuaciones, dado que la propia dirección no considera al cambio “amenazador” para su existencia”*. O bien como un *“proceso proactivo”*. En este caso, existen acciones deliberadas para modificar el statu quo, puesto que lo que se intenta es anticiparse al cambio tanto en el exterior como en el interior de la organización y encontrar las formas de salir con éxito de las nuevas situaciones”. *Ambas opciones podrían mantener la existencia de la organización dependiendo de las demandas del ambiente que la rodea”*.⁸

Si bien existe una serie de modelos para administrar el cambio, un modelo clásico a destacar es el de tres etapas de Lewin. Según Robbins y Judge (2013), “Kurt Lewin afirmaba que para que un cambio en las organizaciones tenga éxito, debe atravesar tres etapas: **descongelar el statu quo, el movimiento hacia el estado final deseado, y el recongelamiento del nuevo cambio para hacerlo permanente**” (p.584). Así, como fue presentado anteriormente, Kurt Lewin también plantea la idea de que debe romperse el statu quo como estado de equilibrio como primer paso para adherirse al cambio, es decir, alterar el equilibrio establecido.⁹

Ahora bien, independiente del tipo de cambio, origen y modelo de gestión que se utilice, es preciso tener claros los siguientes puntos para lograr un proceso de cambio exitoso (Quirant y Ortega, 2006)¹⁰:

⁸ Ortega, A. Quirant, A. (2006) El cambio organizacional: La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. Revista de Empresa.

⁹ Robbins, S. Judge, T. (2013) Comportamiento Organizacional. Pearson. México.

¹⁰ Ortega, A. Quirant, A. (2006) El cambio organizacional: La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. Revista de Empresa.

- 1. El personal necesita tiempo para ajustarse, comprender y comprometerse con el cambio.**
- 2. Son necesarios muchos pasos para preparar al personal para el cambio y ayudarlo a enfrentarse a él, donde entra en juego la importancia de la comunicación para que el cambio no se perciba como una amenaza.**
- 3. Es necesario consultar e informar los pequeños logros que se van consiguiendo y los problemas que van surgiendo en el proceso de cambio, es decir, involucrar al personal.**
- 4. Ser claros con los empleados.**
- 5. Negociar con las personas opuestas, resistentes al cambio para que todas las partes salgan beneficiadas.**

Lo anterior resalta la importancia de considerar a las personas en todo proceso de cambio organizacional si se quiere llevar adelante de manera exitosa. Sin embargo, pareciera que un aspecto particular de las personas al que hay que prestarle especial atención en los procesos de cambio organizacional son las emociones, tal como lo plantea Husenman (2003):

*“Muchas veces asumimos como correctos los argumentos racionales para hacer algo al tiempo que reconocemos la incapacidad para cambiar y continuamos resistiendo. Esto es porque hay algo de lo que no nos hacemos cargo y es de las emociones y estados de ánimo que son los que muestran nuestro punto de vista de las cosas. Sin modificar las emociones no hay cambio posible, que dure lo suficiente”.*¹¹

Lo anterior deja en evidencia la gran importancia de las emociones en los procesos de cambio y lo determinante que pueden ser en el éxito o fracaso de un proceso de cambio organizacional. Porque, como plantea Husenman (2003), *“las emociones representan reacciones de ajuste transitorio, que intentan retornar al organismo a una estable o más efectiva relación con el entorno interpersonal inmediato”.*

Para Goleman (1995), el término emoción es *“el sentimiento y sus pensamientos característicos, aquellos estados psicológicos y biológicos que generan una variedad de tendencias al actuar”.* Es decir, que cada emoción conlleva un efecto somático y una respuesta, funcionando como un impulso para entrar en acción que permita enfrentarse a la

¹¹ Husenman, S. (2003) La gestión del cambio. Editorial Ariel, Barcelona.

situación. Ahora bien, esta tendencia implícita a actuar que traen las emociones, pueden llevar a las personas a reaccionar tanto de forma positiva o negativa dependiendo de la circunstancia en cuestión.¹²

Independiente de si la reacción es positiva o negativa, según Reeve (1994), todas las emociones tienen alguna función que les confiere utilidad y que permite que el sujeto ejecute con eficacia las reacciones, incluso las emociones más desagradables tendrían funciones importantes en la adaptación social. Según el mismo autor, la emoción tiene tres funciones principales:

a. Funciones adaptativas: Preparar al organismo para que ejecute eficazmente la conducta exigida por las condiciones ambientales, movilizand o la energía necesaria.

b. Funciones sociales: Facilitar la aparición de las conductas apropiadas, la expresión de las emociones permite a los demás predecir el comportamiento asociado a las mismas.

c. Funciones motivacionales: La emoción energiza la conducta motivada. Una conducta "cargada" emocionalmente se realiza de forma más vigorosa.

(Citado en Choliz, 2005)¹³

Si bien las emociones son una reacción adaptativa del entorno inmediato que enfrenta una persona, según Moreno et al (2009), un manejo inadecuado de las emociones de la vida en general y en el ámbito laboral supone un riesgo para la salud física y mental de la persona. "En general, parece que un excesivo control de las emociones negativas está asociado a sintomatología física, de forma especial, a patologías cardiovasculares (Richards & Gross, 1999) y a estados de ansiedad (Wong, Pituch & Rochlen, 2006)" (Citado en Moreno et al, 2009)¹⁴.

Entonces, como hemos visto, las emociones son un factor complejo a considerar en cuanto al cambio organizacional, sin embargo, tal como lo dice Husenman (2003), "omitir el papel de las emociones en cualquier teoría explicativa de la acción humana resulta insuficiente".

¹² Goleman, D. (1995) La inteligencia emocional. Editorial Bantam Books. Barcelona.

¹³ Choliz, M. (2005) Psicología de la emoción: El proceso emocional. Departamento de Psicología Básica. Universidad de Valencia.

¹⁴ Moreno, B. Gálvez, M. Rodríguez, R. Garrosa, E. (2009) Emociones y salud en el trabajo. Revista Latinoamericana de Psicología. Universidad Autónoma de Madrid, España.

En relación a las emociones dentro de un contexto de cambio organizacional, es que surge el concepto de Resistencia al Cambio, ya que “las resistencias al cambio son el asunto más recurrente de todo intento de modificación del comportamiento de las personas en las organizaciones” (Husenman, 2003).¹⁵

Para comenzar, habría que decir que la resistencia al cambio es una forma de defensa que emplean todos los seres humanos, a fin de evitar confrontar aspectos de sí mismos o de la realidad que sienten como amenazas. Por lo tanto, el que se presenten resistencias sería un hecho esperable y normal dentro de cualquier proceso de cambio. Según Husenman (2003), no hay nada más riesgoso que aprender algo nuevo, ya que esto supone también desaprender una conducta ya adaptada, y es aquí donde se generan profundas resistencias al tener que hacerlo.

No obstante, según el mismo autor, no siempre una persona se resiste al cambio, a veces se asume con mucha energía. Esto ocurriría cuando no sólo no se percibe amenaza, sino que, muy por el contrario, el cambio se percibe como una oportunidad de mejora o beneficio. Un ejemplo de esto serían los aumentos de sueldo, pues nadie se resistiría.

Es comprensible entonces que, frente a procesos de cambio, los colaboradores no se comprometan ya que naturalmente no saben qué es lo que va a suceder, pero tampoco saben cómo actuar frente al mismo, siendo la resistencia al cambio un mecanismo de defensa ante lo desconocido, aferrándose a la situación inicial. Es por esto que, en una fase inicial de proceso de cambio, las emociones de las personas podrían verse afectadas, por lo que es necesario manejar de forma integrada los aspectos técnicos y humanos que involucra el cambio. Tratar de sacrificar alguno de estos ámbitos podría perjudicar el normal desarrollo de la transformación (Plataforma Cybertesis, s.f.).

James O'Toole (1995) en su texto *El Liderazgo del Cambio*, define algunas hipótesis por las que las personas se resisten al cambio¹⁶:

¹⁵ Husenman, S. (2003) *La gestión del cambio*. Editorial Ariel, Barcelona.

¹⁶ O'Toole, J. (1995) *El liderazgo del cambio*. Editorial Prentice-Hall.

Satisfacción: Las personas están contentas con el statu quo.

Temor: Temor ante lo desconocido.

Egoísmo: El cambio podrá ser bueno para los demás o para el sistema en conjunto, pero a menos que sea específicamente para mí, me opondré.

Falta de confianza en uno mismo: Carecemos de confianza de que vamos a poder hacer frente a los nuevos retos.

Naturaleza humana: Somos innatamente competitivos, agresivos, codiciosos y egoístas.

Ego: El cambio obliga a los poderosos a admitir que estaban equivocados.

El cambio no tiene circunscripción: El interés de una minoría en preservar su lugar seguro en el estatus quo es más fuerte que el interés que la mayoría tiene en implantar una alternativa incierta.

Russel y Russel en su libro *Change Basics* (2006)¹⁷ plantean un modelo integrativo al de cuatro fases para el cambio organizacional, y lo relacionan a las respuestas emocionales de las personas para cada etapa de dicho ciclo.

“Elisabeth Kubler-Ross (1977) fue la primera en comparar la experiencia de los estados emocionales de las personas de cara a un evento traumático como la muerte. Sus 5 fases Death and Dying Model (negación, rabia, negociación, depresión y aceptación) es a menudo referencia para investigaciones y autores que intentan describir como las personas responden al cambio organizacional”.

Las fases de este modelo integrativo son las siguientes:

1.- Confort y Control: se encuentra en el primer cuadrante para liderar un cambio. En este paso, el líder debe “Crear la Necesidad de Cambio”, introduciendo una fuerza desestabilizadora y es aquí donde se generará el primer contacto con las emociones de sus colaboradores, quienes se encuentran en un estado de seguridad, comodidad y control de sus vidas. En este cuadrante, las personas saben dónde encajan y qué espera la organización de ellos. Una de las características de esta fase emocional es que las personas tratan de aferrarse a las tradiciones y comodidades del pasado. Este apego al pasado representa una de las

¹⁷ Russel, J. Russel, L. (2006) *Change Basics*. ASTD Press. United States of America.

mayores barreras tanto para el crecimiento personal como organizacional. Para que las personas puedan salir de este estado hacia una nueva dirección, los agentes de cambio deben crear una sensación de urgencia sobre la necesidad de cambiar para así poder sacarlos de la zona de confort. Para que el cambio se arraigue, las personas primero deben sentir la necesidad de salir de este cuadrante de Confort y Control y renuncia al status quo y responder a las fuerzas que parecieran poner en peligro su seguridad y satisfacción en la organización. Una vez que las personas entienden y aceptan la necesidad de cambio, inmediatamente entran en la segunda fase emocional.

2.- Miedo, Rabia y Resistencia: es la segunda fase donde las emociones de los trabajadores cambian desde su estado de comodidad hacia un estado de miedo, enojo y resistencia al cambio, ya que les produce ansiedad el hecho de que las reglas a las que se habían adaptado previamente están quedando obsoletas y no tienen claridad respecto a cuáles serán las nuevas reglas y donde encajarán ellos. En esta etapa, los líderes deberán responder a estos cambios emocionales escuchando, reconociendo y empatizando con la ansiedad y miedo de sus empleados. La segunda responsabilidad será ayudarlos a enfrentar sus miedos y ansiedades, compartiendo con ellos la información sobre lo que viene, cual es la visión y estrategia de este cambio, y por qué el cambio es necesario. Las personas se sentirán temerosas y enojadas por el cambio si lo ven como la causa de su inminente pérdida. Como dice el autor, “la resistencia es parte de la respuesta cognitiva del sistema inmunológico al cambio”.

Todo el mundo tiene un mecanismo interno que evalúa un cambio para determinar el nivel de amenaza percibida a la propia identidad, rol, independencia, y así sucesivamente. Por lo tanto, podemos decir que, si el empleado percibe un nivel bajo de amenaza a su persona, estará más dispuesto a trabajar y aceptar el cambio. Sin embargo, si el cambio es percibido como una fuerte amenaza, activará todo su sistema inmunológico para defenderse y pelear contra el cambio.

3.- Investigación, Experimentación y Descubrimiento: aquí los autores describen que los colaboradores comienzan a cambiar su postura frente al cambio, comienzan a descubrir y experimentar las nuevas estructuras y sistemas, haciendo preguntas y buscando respuestas. Todavía se considera una etapa de inestabilidad y caos en el ambiente ya que los nuevos sistemas y estructuras no toman cuerpo aún. En esta fase emocional del cambio, las personas

quieren que el cambio funcione, pero a menudo se enfrentan a importantes obstáculos en la organización que no les permiten avanzar, como:

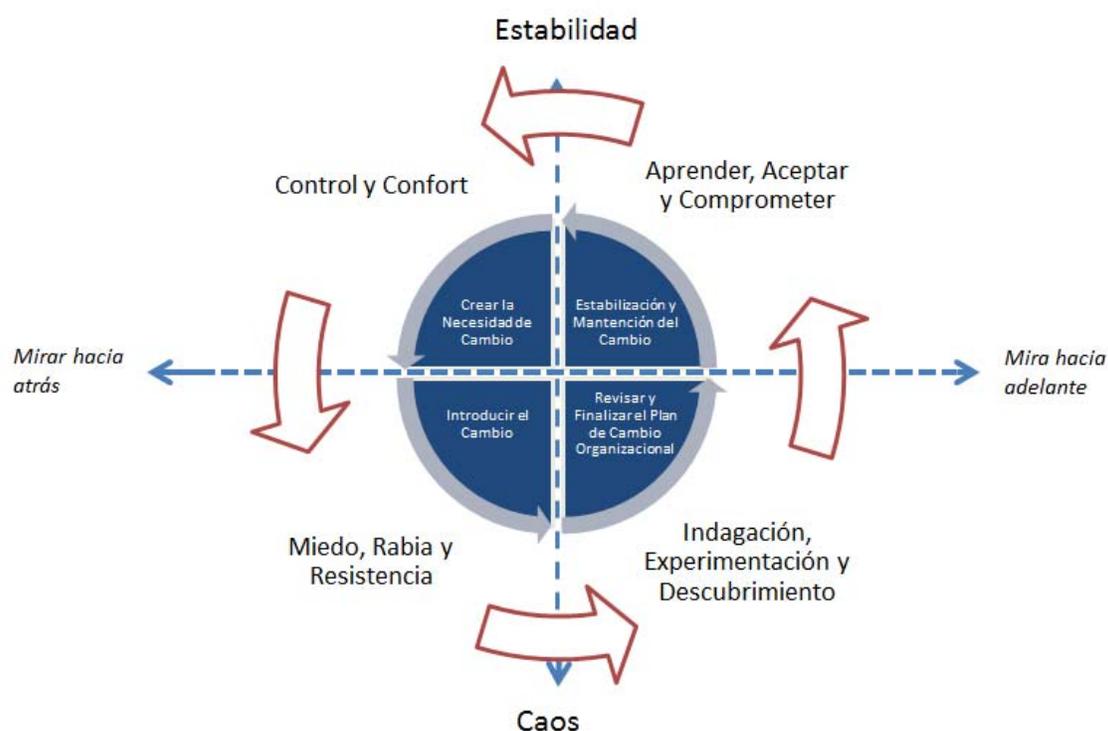
- Falta de una visión compartida del cambio
- Confusión respecto a las metas y objetivos del cambio
- Preguntas sobre el cambio que no tienen respuestas
- Desacuerdos sobre cómo proceder
- Personas que corren por sus propios intereses
- Personas que no dicen que todavía están pegados en el miedo, la cólera, y la resistencia
- Confusión sobre la autoridad que toma decisiones

El gran desafío para los líderes en esta etapa es sostener la visión de futuro que se ha logrado. Los empleados trabajarán duro, estarán cansados, algunos incluso exhaustos, pero la mayoría estará enfocada en conseguir la meta.

4.- Aprendizaje, Aceptación, y Compromiso: tanto los empleados como la organización avanzan al futuro. Los nuevos sistemas, estructuras y procesos que eran cuestionados en la etapa anterior comienzan a verse como positivos. Se produce sinergia entre los empleados, nuevos equipos, y departamentos que emergen con nuevos roles, nuevas relaciones se construyen y las personas se sienten más conectadas e integradas, contribuyendo a la nueva compañía.

Construir una sólida infraestructura que recupere la estabilidad de la organización es central en esta etapa. Es importante que los líderes hagan refuerzos positivos de los logros de sus empleados, fortaleciendo el reconocimiento y la valoración, de manera de consolidar aún más la organización.

Figura 5 - Cuadro Integrativo de Respuesta Emocional



A modo de cierre, podemos ver que los procesos de cambio organizacional afectan las emociones humanas, y viceversa, las emociones que surgen durante los procesos de cambio pueden impactar profundamente los resultados de éstos. Por lo mismo, resulta importante estudiar, en un proceso de cambio real, como el que hoy está viviendo DuPont, las reales emociones que surgen de este proceso, ya que una vez finalizado, no sólo se deberá batallar con los cambios a nivel de estructura si no con toda la carga emocional que ha dejado en sus colaboradores y el impacto negativo en el clima laboral, que cuesta tanto revertir.

Esta investigación podría dar luces de un trabajo bien realizado que favorece el éxito del proceso de cambio, o bien podría entregar parámetros de mejoría que encaminen al proceso de cambio hacia el éxito. Lo anterior no sólo es importante para mantener un adecuado clima laboral, sino que, como vimos, omitir las emociones dentro de cualquier proceso de cambio organizacional, podría perjudicar seriamente la transformación que se tiene como objetivo, y sin transformación, la permanencia de la compañía en el mercado se vería peligrosamente amenazada.

Metodología

Diseño Cualitativo:

Según Quintana (2006), la metodología cualitativa subraya las acciones de observación, razonamiento inductivo y descubrimiento de nuevos conceptos a la hora de investigar, buscando mantenerse dentro de una perspectiva holística que favorece el estudio de fenómenos sociales. Dado ello, éste se considera un estudio cualitativo.¹⁸

Dimensión Temporal Transversal:

Las investigaciones que poseen una dimensión temporal transversal se caracterizan por circunscribir la recogida de información a un único momento en el tiempo. Es decir, que la información que se recoge puede llevarse a cabo una sola vez y en ese momento dado (Medina, 2014).¹⁹

Profundidad de Análisis:

La profundidad de análisis descriptiva en los estudios busca “describir las características de una población” (Medina, 2014). En el fondo, a través de esta profundidad de análisis, el investigador obtendrá información que le servirá en la caracterización del fenómeno que se estudia.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:

El instrumento utilizado en esta investigación para recolectar los datos fue la entrevista individual, personal, directa y semi estructurada, según Mejía (1999, citado en Quintana, 2006). En esta técnica de recolección de datos, el investigador hace una indagación a través de preguntas para lograr que el entrevistado hable libremente y exprese sus motivaciones, creencias y sentimientos sobre un tema.²⁰

Para tal efecto, se diseñó una pauta de entrevistas. Adicionalmente, utilizaremos literatura no técnica; diarios, documentos internos, comunicados oficiales, etc. para complementar las entrevistas.

¹⁸ Quintana, A. y Montgomery, W. (Eds.) (2006). Psicología: Tópicos de actualidad. Lima: UNMSM.

¹⁹ Medina, M. (2014) Metodología Cuantitativa. Investigación Acción I. Universidad de Chile.

²⁰ Quintana, A. y Montgomery, W. (Eds.) (2006). Psicología: Tópicos de actualidad. Lima: UNMSM.

Muestra

Esta investigación se llevará a cabo con una muestra de ocho personas, las que corresponden al 19% de la dotación actual de DuPont Chile.

Figura 6 – Muestra de la Investigación

Participante	Edad	Sexo	Años en DuPont	Cargo	Personas a Cargo
DM	35	F	4	Recepcionista	0
CS	58	F	20	Líder área de Compras	0
MS	31	F	6	Responsable de Logística Cono sur	4
SR	37	M	3	Analista cuentas por Pagar	0
NR	29	M	5	CSR de DCP	0
MA	34	M	5	Gerente	9
MM	39	F	13	Supervisor	4
MR	40	F	12	Asistente de Ventas	0

Criterio de Inclusión:

Se optó por incluir a profesionales empleados con contrato indefinido con DuPont, pues ellos son los colaboradores que se ven directamente envueltos a largo o mediano plazo en cualquier tipo de cambio que se establezca.

Adicionalmente, se optó por incluir colaboradores con más de dos años de trabajo en la compañía, ya que de este modo aseguramos que sean personas que hayan vivido y evidenciado, por al menos dos años, los efectos y consecuencias emocionales que ha provocado este proceso de transformación.

Para las entrevistas individuales, se invitó a participar a un Gerente y otros empleados de nivel supervisor y administrativo para abarcar distintos niveles en esta investigación.

Criterio de Exclusión:

Se optó por excluir profesionales que cumplieran con los requisitos de inclusión pero que formaran parte de la directiva multinacional de la organización, es decir, se limitó a no entrevistar a las jerarquías más altas que lideraran el proceso de cambio a nivel internacional, ya que podría sesgar la información recolectada. Estos profesionales son los líderes del proceso de cambio, por lo que podrían entregar información que no se asemeja con la realidad que se vive en DuPont Chile de forma de no perjudicar el proceso.

Plan de Análisis de Datos:

Para esta investigación será utilizada la Teoría Fundamentada, descrita por Strauss, para analizar los datos. Se refiere a una teoría derivada de datos recopilados de manera sistemática y analizada por medio de un proceso de investigación.

Según Hernández et al (2011), este plan de análisis es una de las tradiciones de la investigación cualitativa, y permite formular una teoría que se encuentra subyacente en la información obtenida en el campo empírico.²¹

Según Strauss y Corbin (1998)²², en la Teoría Fundada, las formas de codificación son:

Abierta: Proceso analítico por medio del cual se identifican los conceptos y se descubren en los datos sus propiedades y dimensiones.

Axial: Proceso de análisis donde se busca relacionar los conceptos generados en la etapa anterior, estableciendo categorías y sub categorías que queden organizadas dentro de un esquema. El propósito de ésta es comenzar el proceso de reagrupar los datos que se fracturaron durante la codificación abierta. Aunque la codificación axial difiere de la abierta, no son necesariamente pasos analíticos secuenciales.

Selectiva: Proceso de análisis en donde se selecciona una categoría central de la investigación, la cual queda descrita a modo de contener al resto de las categorías. Proceso de integrar y refinar la teoría.

²¹ Hernández, J. Herrera, L. Martínez, R. Páez, J. Páez, M. (2011) SEMINARIO: GENERACIÓN DE TEORÍA FUNDAMENTADA. Universidad de Zulia

²² Giraldo, M. (2011) Abordaje de la investigación cualitativa a través de la Teoría Fundamentada en los datos. Año 4, Volumen 2, N 6. Universidad de Carabobo, Venezuela.

Saturación teórica: Punto en la construcción de la categoría en el cual ya no emergen propiedades, dimensiones, o relaciones nuevas durante el análisis.

Paradigma de Codificación: Propuesto por (Strauss y Corbin 1990):

Fenómenos: La idea central, evento, suceso o incidente al que hacen referencia las acciones o interacciones.

Condiciones causales: Aquellos eventos, incidentes o sucesos que provocan la ocurrencia o desarrollo del fenómeno.

Condiciones intervinientes: Las condiciones que influyen en las estrategias de acción/interacción y que pueden facilitar o interferir en ellas.

Estrategias de Acción/Interacción: Las acciones que se utilizan para manejar, realizar o responder ante un determinado fenómeno.

Consecuencias: Los resultados de la acción interacción y/o del fenómeno.

Categorías: Conceptos que representan fenómenos.

Subcategoría: Conceptos que pertenecen a una categoría, que le dan claridad adicional y especificidad.

Análisis de Resultados

Codificación Axial

Codificación: proceso analítico por medio del cual se fragmentan, conceptualizan e integran los datos para formar una teoría.

El esquema que se presenta a continuación demuestra la relación entre las cinco categorías finales de la codificación abierta, cada una con sus subcategorías, quedando agrupadas conceptualmente en el dibujo que se presenta más adelante.

La primera agrupación es la denominada Condición Causal, que se ve integrada por la categoría de “Características Organizacionales durante el proceso de cambio”, es decir, los aspectos del proceso de cambio que generan los estados emocionales descritos posteriormente en una segunda agrupación. Entonces, dentro de esta categoría, existe una serie de subcategorías importantes a considerar. **Desvinculaciones**, con el objeto de transformarse en una estructura más delgada y flexible para enfrentar los desafíos a futuro, DuPont ha buscado reducir su tamaño a través del despido de sus empleados. Chile no ha sido la excepción, despidiendo un gran número de empleados que no son reemplazados. Los empleados que siguen en la empresa experimentan una serie de emociones, lo que se ve reflejado en la disminución de su nivel de compromiso, su comportamiento cambia y se traduce a diversas acciones; como el incremento de rumores, intento de reacomodarse en otro lugar o simplemente tratar de permanecer en él al precio que sea, surge un estrés generalizado, y en ocasiones se presentan problemas de salud, entre otros.: MA, E6 dice que ha habido *“muchas desvinculaciones sin mucho sustento”*. **La poca flexibilidad** es otro aspecto que ha afectado directamente los estados emocionales de los empleados. Los procedimientos vienen impuestos desde afuera, sin muchas posibilidades de hacer nada para que sea de otra forma. Se genera un desgaste en las personas tratando de implementar políticas y procedimientos que muchas veces no hacen sentido a la realidad que se vive localmente. CS, E6, *“en estas empresas grandes, multinacionales, debieran tener un poco de sensibilidad de las particularidades que tiene cada región o cada país, yo creo que en eso lo están pasando por encima, llegan muchas metodologías nuevas que pasan a llevar la forma en que trabajamos culturalmente en Chile, la forma de relacionarse con clientes, empleadores, empleados”*. Otra

sub categoría es la **falta de contención** que existe de parte de la organización y sus líderes, *“entonces creo que los equipos de liderazgo deben frenar la ansiedad de la gente, faltó que los jefes tuvieran la reunión con sus equipos, que yo no lo vi en mi caso, mi gerente no nos reunió para contenernos”* (MS, E3). También existe una alta percepción de **descuido de los valores corporativos**, actuando de manera incongruente a lo que se proclama y se dicen ser intransables: MS, E3 dice que *“los valores corporativos siguen siendo los mismos, pero no sé si todas las personas están tan comprometidas con esos valores. Se ven a veces algunas cosas que no tienen que ver con el respeto a las personas, eso se ha visto un poco disminuido”*. Por otro lado, están los constantes **cambios de roles** y el **exceso de carga de trabajo**, donde la falta de recursos ha generado constantes redistribuciones de tareas con el consecuente aumento de la carga laboral en los empleados: DM, E1, *“todos tuvimos que adaptar nuestras funciones al proceso, ya sea asumiendo labores de otros, porque en todo este proceso mucha gente ha sido desvinculada, incluso desde que se nos dio el aviso se empezó a desvincular gente y empezamos a asumir nuevos roles”*.

La segunda agrupación se relaciona al Fenómeno central que se encuentra en estudio, que, en este caso, son los **“Estados Emocionales”** que se encuentran presentes en los colaboradores debido al actual proceso de cambio organizacional. En primer lugar, existe la **sorpresa**, donde si bien, como ya se ha mencionado, los cambios organizacionales son constantes en esta organización, la envergadura de este cambio en particular ha sorprendido a varios empleados: CS, E2, *“pero yo te diría que hace un año que siento este cambio ya y, si bien estoy más habituada, sigue siendo sorpresivo porque ha llegado a haber personas que uno decía que nunca se irían, que apagarían la luz cuando esto se acabara y resulta que se fueron”*. El **miedo** es una de las emociones que ha marcado mayor presencia ente los colaboradores de DuPont Chile, ya que está ligado directamente a las masivas desvinculaciones, por lo que se tiene miedo de perder el empleo y en consecuencia el ingreso monetario: MS, E3, *“Sí, o sea, es un poco ese miedo digamos que hoy sé que vengo y trabajo, pero mañana no sé”*. También se presenta la **frustración**, a raíz de la nula injerencia que se tiene de este proceso: CS, E2, *“es eso lo que me produce frustración porque tengo la sensación de que hago un montón de cosas y que no hago nada, así he sentido el proceso de cambio”*, DM, E1, dice que *“en lo personal creo que en un comienzo sí me afectó más anímicamente o emocionalmente”*. La **tristeza** por otro lado también está presente por diferentes razones. Los profesionales y equipos de trabajo han perdido compañeros, hay una sensación que ya nunca más volverán a sentirse en la compañía que solía ser. MR, E6, *“son*

sentimientos encontrados, un poco de nostalgia por las personas que ya no están y a veces se extraña la empresa como era antiguamente”.CS, E2, “está esa sensación de incertidumbre, de temor, desmotivación y pena, de si toca o no toca, y está el otro lado de que hay que poner el pecho a las balas y vamos para adelante”. También existe **confusión**, principalmente por la poca claridad que existe al interior en diferentes dimensiones, por ejemplo, a nivel de tareas, responsabilidades y roles, donde existe desconocimiento respecto a las funciones que debe asumir cada empleado: MS, E3, “me sentí muy confundida en ese entonces, en el trabajo del día a día sabía lo que tenía que hacer, pero a futuro lo veía todo muy confuso, no sabía qué es lo que se espera de mí”. La última emoción que destacan los entrevistados es la **desmotivación** ya que debido a los cambios que se han evidenciado, donde no existe claridad respecto a nada y lo único real es que el cambio será una constante: CS, E2, “a final de mes llega una lista de las personas que se van. Estaré yo o no dentro de esa lista. Entonces yo te diría que eso es lo que más he visto, y eso genera como consecuencia una desmotivación, una baja a nivel de compromiso”.

La tercera agrupación se denomina Variables Intervinientes que, como el nombre lo indica, son las variables que intervienen en el proceso de cambio y, de manera directa o indirecta, impactan las emociones de los empleados. La categoría que integra esta dimensión la denominamos “**Comunicación**”, y nos referimos a toda aquella información que ha sido entregada para este proceso de cambio organizacional. La primera subcategoría es la **comunicación informal** que se ha generado al interior de la organización local, ya que el rumor de pasillo se ha convertido en la principal fuente de información de los empleados. Ésta es tremendamente perjudicial, ya que no sólo carece de fundamentos y evidencia, si no que se genera a contar de la propia visión que tiene el vocero de este proceso de cambio. NR, E5, “me desconcentra tanta comunicación a veces, pero más porque mucha de la información una la va adquiriendo de tus propios compañeros, entonces como es información de pasillo, puede que no sea del todo cierta”. Otra categoría es la **comunicación formal** que ha utilizado la compañía para informar estos cambios, que si bien ha estado presente, existe la percepción que no es clara, que carece de sustento, y que se ha generado muchas veces de forma reactiva ante un rumor o filtración a través de los medios: MS, E3, “bueno, en particular este proceso fue mejor comunicado que los procesos de cambio anteriores, hay que reconocerlo y por ahí lo que se hizo a destiempo, pero se hizo, fue una presentación global con el CEO, aunque se hizo una vez que ya estaba comunicado por mail.” Por último, la **poca claridad en la información** que se transmite también es una falla comunicacional grave dentro de la

compañía, ya que genera incertidumbre y enfrenta a los colaboradores a un futuro incierto y poco confiable: MS, E3, *“el tema es que nada de esto me lo comunicaron correctamente, me fui dando cuenta de a poco sin nunca tener una conversación directa con quien era mi jefe en ese entonces”*.

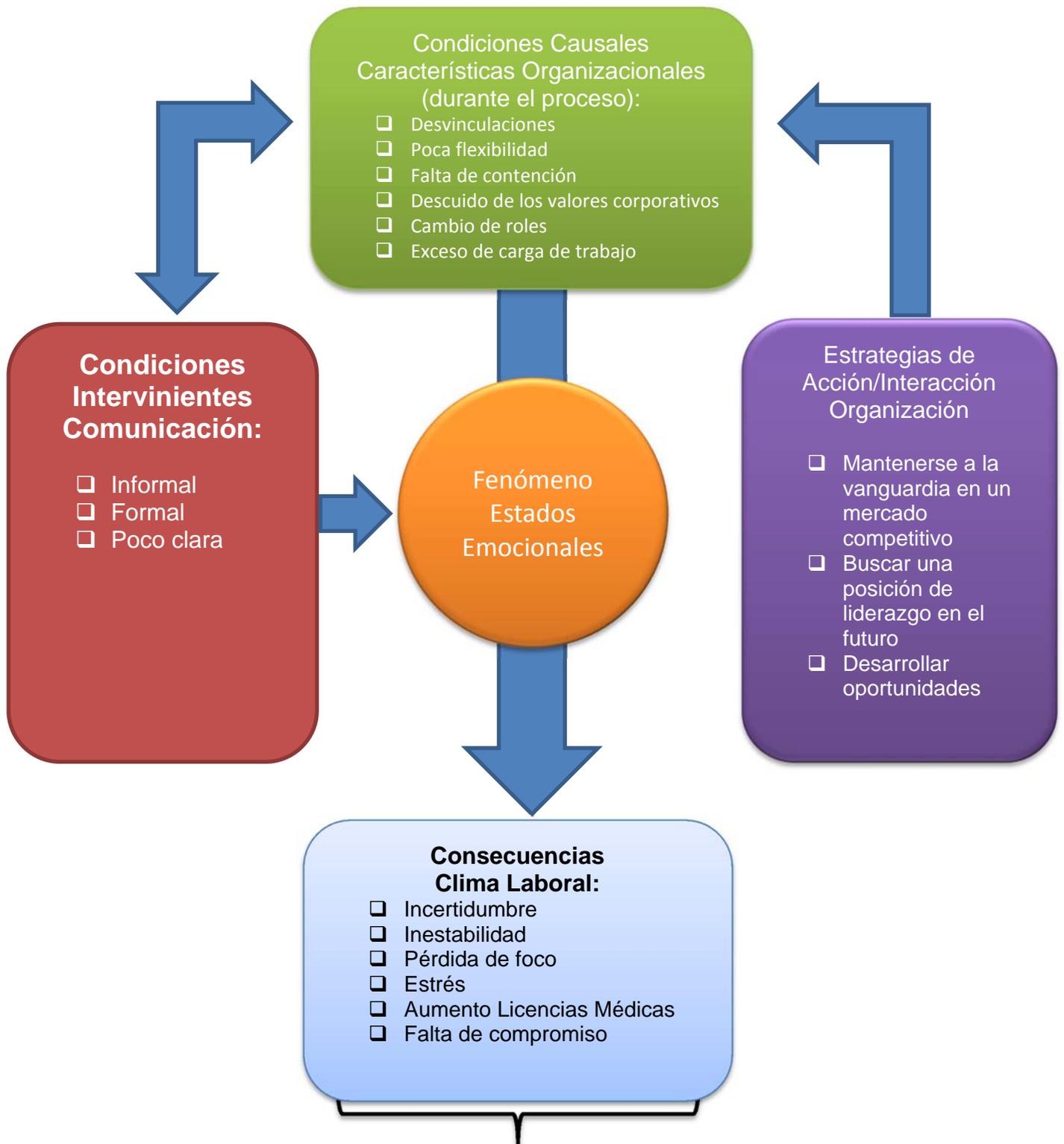
La cuarta agrupación se denomina Estrategias, que son las categorías que hacen que se genere este proceso de cambio y al hacerlo moldean o afectan al fenómeno de las emociones. Dentro de las estrategias, se encuentra la categoría que hemos denominado “Organización Local”, donde la primera sub categoría es estar inserto en un **mercado altamente competitivo**, el cual le ha exigido a la compañía estar constantemente adaptándose a las necesidades del mercado para sobrevivir. CS, E2, *“un ambiente de competitividad en los negocios, el que se duerme muere, se tiene que estar reinventando constantemente”*. *“El cambio es una constante dentro de esta compañía”*, declara SR, E4. Adicionalmente, encontramos la posición de **liderazgo** que aspira tener la compañía, una vez que finalice este proceso de cambio. Y, por último, las **oportunidades** que podría ofrecer el cambio una vez implementado este proceso, no sólo a nivel de compañía, si no, también a nivel de oportunidades profesionales que se podrían generar para los empleados que se mantengan: CS, E2, *“se crearan oportunidades distintas, entonces también se siente lo novedoso”*.

Una quinta agrupación se denomina Consecuencias, que se enfoca en los efectos que han generado los estados emocionales de los empleados dentro de este proceso de cambio. La categoría dentro de esta dimensión es el “Clima Laboral”. La **incertidumbre** es uno de los elementos que caracterizan el clima laboral hoy en día, ya que no existe certeza respecto a nada, los empleados se ven obligados a cambiar, a adecuarse a nuevas circunstancias y condiciones de trabajo: MA, E6, *“incertidumbre por el futuro y los cambios potenciales (cambiar para peor)”*. La **inestabilidad** evidentemente es un elemento central dentro del clima laboral, ya que mes a mes se van modificando los procedimientos, las personas, las actividades, y seguramente seguirá así hasta que concluya finalmente este proceso: DM, E1, *“la sensación de inestabilidad”*. Otra subcategoría que destaca entre los entrevistados es la percepción de **pérdida de foco en las personas** que integran la compañía, siendo los cambios orientados exclusivamente hacia el proceso y no hacia las personas, y que al no existir un área de RRHH local que funcione como interlocutor entre las personas y los procesos, se hace mucho más notorio: MS, E3, *“creo que cambió mucho, antes se prestaba más atención al empleado y que esté bien, si bien el clima laboral es bueno, esas cosas se fueron perdiendo con este cambio”*. Hay un ambiente de **estrés** generalizado al interior de la organización: SL, E4 dice que *“el*

estrés y miedo está, son cosas que te mantienen vigilante y despierto, pero todavía no me ha perjudicado ese estrés". Lo que ha generado un aumento en las licencias médicas: SR, E4, "he visto compañeros que se toman licencia, que andan con cuellos, porque si les ha afectado el estrés que conlleva este cambio".

Por último, estas agrupaciones se relacionan unas con otras en base al esquema presentado a continuación:

Figura 7 - Esquema explicativo Estados Emocionales



Baja productividad y fracaso del proceso de cambio

Codificación Selectiva

En base al estudio realizado, cabe destacar el impacto del cambio organizacional en las emociones de los colaboradores de DuPont Chile. Las respuestas de los entrevistados evidencian la importancia de considerar las emociones dentro de los procesos de cambio organizacional, y especialmente en empresas multinacionales de la envergadura de DuPont. Las emociones son un concepto subjetivo difícil de abordar en procesos de cambios complejos, sin embargo, son fundamentales para asegurar el éxito final del proceso de cambio y asegurar el bienestar de los colaboradores de la organización.

Desde el discurso de los participantes del estudio, se hace posible identificar una dimensión central que se relaciona de alguna forma con todas las otras dimensiones y que finalmente define la calidad del proceso de cambio que se está llevando a cabo. Esta dimensión es “Las Emociones que se vivencian durante el proceso de cambio”.

En base a la información recolectada, podemos comprender que el fenómeno de las emociones en las organizaciones es una realidad que los empleados deben afrontar y los líderes deben considerar, tomándola no como una amenaza, sino viendo en ella una oportunidad de mejoramiento continuo.

Las organizaciones deben preocuparse por las emociones que van apareciendo en sus colaboradores, ya que éstas afectan las actitudes y el comportamiento en el trabajo, lo que trae grandes repercusiones en la productividad. Por ende, el favorecer emociones positivas generará actitudes positivas hacia la organización que influirán en los empleados estimulando su creatividad, flexibilidad, capacidad de adaptación, mayor confianza en sus competencias, a resolver problemas, en fin, a ser más proactivos ante el cambio.

En contraste, las emociones negativas tienden a estrechar el enfoque de la persona y limitar sus opciones para buscar alternativas. También pueden estimular conductas anómalas en el trabajo, como por ejemplo: no respetar los horarios de trabajo, trabajar lentamente de manera intencional, esparcir rumores, culpar de errores a otros compañeros, poca tolerancia, e incluso, en caso extremos agresión verbal y física.

Dado lo anterior, cabe destacar el contexto actual de mercado que rodea al fenómeno de las emociones, ya que es un ambiente cambiante que caracteriza esta época y demanda a las compañías estar en constante movimiento para mantenerse activas en el mercado. Hoy en día, a DuPont el mercado le exige planificar y realizar cambios organizacionales que, si bien

los lleva haciendo hace tiempo, hoy el cambio que realiza es el más profundo que ha realizado en su historia, una fusión de organizaciones similares que espera dividirse en tres compañías totalmente independientes unas de otras. Por lo que DuPont cumple con las exigencias de la época actual y, por ende, se comporta como una organización dinámica y competitiva, realizando cambios de manera constante, y es por la misma razón que tiene una alta reputación y participación de mercado.

Ahora bien, este tipo de empresas que están en constante cambio para mantenerse líderes del mercado, focalizan sus cambios en lograr resultados que favorezcan a la empresa a nivel financiero, por lo que este estudio plantea que es central que dentro de los procesos de cambio se consideren las emociones de los empleados. En base a la respuesta de los entrevistados, se aprecia que DuPont destacaba por su foco en las personas y su excelente clima laboral, sin embargo, podemos darnos cuenta que esta percepción ha ido cambiando y, en consecuencia, ha afectado negativamente la imagen de la compañía entre sus empleados. También se ha impactado negativamente el clima laboral, pero principalmente a nivel emocional, ya que los empleados ven una incongruencia entre lo declarado y lo que realmente se practica, lo que ha generado bajo compromiso y falta de proactividad. Una empresa que no presentaba problemas a nivel de desempeño de las personas, ahora da un paso atrás debido a que en la planificación y aplicación de los procesos de cambio no se está considerando el impacto que éstos generan en las emociones.

Esto es importante porque una vez que finalice el proceso de cambio, la empresa deberá enfrentarse a los conflictos y problemas que dejó la implementación del cambio, es decir, enfrentar la desmotivación, la incertidumbre, la falta de compromiso, la resistencia y todo debido a que no se prestó atención a generar espacios de discusión donde los empleados pudieran hablar de sus dudas, temores, ansiedades, confusión y esperanzas, y de algún modo ayudarlos a combatir con sus reacciones emocionales.

Al final, todas las dimensiones que implica un proceso de cambio organizacional impactan en las emociones de los trabajadores que, por su parte, influyen en el desarrollo del mismo proceso. Por ende, si las emociones que genera un proceso de cambio son predominantemente negativas, afectarán negativamente los resultados del cambio, siendo un área a trabajar y mejorar por parte de la compañía. Sin embargo, de la misma manera, si las emociones son positivas, tendrá un efecto igual en el proceso de cambio y en el éxito de su implementación. Por esto mismo, se destaca de la información recolectada que, dado que las

emociones no son un elemento que se pueda evitar, es fundamental conocerlas para que la compañía se haga cargo de las mismas para canalizarlas de manera positiva y así evolucionen de la misma manera y puedan permitir el éxito del proceso de cambio.

Ahora bien, la información recolectada con relación al fenómeno de las emociones también arroja las áreas de trabajo que puede tomar en cuenta la compañía para evitar el desarrollo de emociones que afecten negativamente el proceso de cambio. En este sentido, DuPont Chile podría potenciar sus fortalezas dentro del proceso de cambio, poniendo atención al clima laboral y también, por otro lado, abordar las debilidades que posee. En este caso, DuPont podría generar mejoras a nivel comunicacional, también a nivel de contención y transparencia, generando una disminución en la resistencia de las personas. En el fondo, con la información recolectada en base a las emociones, quedan en evidencia las áreas a trabajar donde se generan estas emociones negativas, por lo que se podría realizar un trabajo que busque tomarlas en cuenta y usarlas para mejorar el desarrollo del proceso de cambio.

A modo de cierre, cabe destacar que, en base a la información recolectada, aun en compañías que se enfocan en el bienestar de sus colaboradores, los procesos de cambio son una instancia conflictiva para sus colaboradores debido a que generan emociones que, si no son tomadas en cuenta, pueden volverse negativas y afectar el bienestar de las personas.

Discusión y Conclusiones

Como hemos comentado a lo largo de este trabajo, la organización en la cual me desempeño, DuPont, está atravesando un nuevo proceso de cambio organizacional, basado en una fusión de compañías que dará lugar a una nueva empresa que luego comenzará su escisión (spin-off) para transformarse en tres empresas independientes y cotizadas que enfocarán su negocio hacia la agricultura, materiales y productos especiales, respectivamente. Si bien este cambio permitirá enormes ahorros a la compañía producto de la sinergia generada, en reducción de costos y otro tipo de gastos que la posicionarán como una empresa líder en el mercado, a través de este estudio damos cuenta que dentro de este proceso de cambio se ha dejado completamente de lado *“al colaborador como un sujeto emocional”*.

El trabajo es normalmente el lugar donde pasamos la mayor parte de nuestro tiempo. Es el escenario donde no sólo se gana el pan de cada día, también es el espacio donde surgen las ideas, realizaciones, donde se generan relaciones, amistades, equipos de trabajo. En este lugar, que es como un segundo hogar, las personas viven, respiran, sienten, sufren, crecen o simplemente se estancan.

Por tal razón, cuando vamos al trabajo, nos llevamos nuestras emociones con nosotros, pensar que “los problemas se quedan en casa y viceversa” es una creencia en extinción, tanto es así que, el Ministerio de Salud de Chile ha implementado la aplicación del Protocolo de Vigilancia de Riesgo Psicosociales en el Trabajo. A contar de septiembre del 2015, todas las organizaciones deben aplicar este cuestionario Suceso/Istas21, lo que, de manera simple, permite identificar la presencia y la exposición a riesgos psicosociales de los trabajadores.

Si entendemos que la organización son las personas que forman parte de ella, comprenderemos la importancia de este tema, pues cada persona constituye un micro mundo que conforma el gran todo que es la empresa.

El clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización.

Investigaciones mostradas en el libro de Daniel Goleman, “El Líder Resonante crea más”, señalan “...el impacto del clima emocional sobre el rendimiento es de un 20% a un 30%”.

Si a nuestro estado emocional le adicionamos los sentimientos propios que surgen cotidianamente en nuestras organizaciones y que en período de cambios pueden estar mucho más expuestos, estamos frente a un factor que no sólo afecta nuestra productividad, sino también nuestra salud y felicidad.

A partir de la investigación realizada, se ha logrado evidenciar que, en términos generales, este proceso de cambio, ha generado un fuerte impacto emocional en los colaboradores de DuPont Chile, lo que finalmente en consecuencia afecta el desarrollo del proceso mismo y, por ende, en un futuro, la productividad de la empresa.

Ocuparse de pensar y abordar estos procesos de manera intencionada, respetuosa y cuidadosa, ayudará de manera muy significativa a la aceptación de la nueva situación, a disminuir y paliar las resistencias y a encaminar los estados emocionales presentados hacia emociones positivas que faciliten el proceso.

Russel y Russel en su libro *Change Basics* (2006)²³ plantean un modelo integrativo de cuatro fases para el cambio organizacional y lo relacionan a las respuestas emocionales de las personas para cada etapa de dicho ciclo.

En base a la información recolectada de las entrevistas y tomando en consideración la etapa en la cual se encuentra el proceso de cambio, nos encontramos entre el primer y segundo cuadrante emocional: Control y Confort/Miedo, Rabia y Resistencia, respectivamente.

Estos cuadrantes se caracterizan por estar desintegrados y en caos. En respuesta a la fuerza por el cambio, la organización experimenta una transformación en su estructura, reglas, metas, estrategias y mucho más. Se mueve de la estabilidad a la inestabilidad.

Cuando la empresa realiza un buen trabajo entendiendo y respondiendo a los requerimientos emocionales que aparecen en las distintas etapas del proceso de cambio, encontrará más personas que estén dispuestas a aprender, aceptar y comprometerse con el cambio, por el contrario, si no lo hace, las personas no serán capaces de avanzar.

Específicamente, se encontró que las emociones son un fenómeno presente, donde han predominado emociones más bien negativas a lo largo del proceso: sorpresa, miedo, tristeza, confusión, paralización, desmotivación y ansiedad. Donde si bien las emociones son una

²³ Russel, J. Russel, L. (2006) *Change Basics*. ASTD Press. United States of America.

reacción natural a los sucesos, éstas deben ser tomadas en cuenta por parte de la organización de manera que no lleguen a afectar negativamente a los colaboradores y al proceso de cambio tal como sucede actualmente, ya que en este caso, estas emociones han favorecido la aparición de efectos físicos como estrés con el consiguiente aumento de licencias, que han impactado aún más el desempeño en la tareas y básicamente ha generado un impacto en el corto plazo en la carga laboral de los empleados, bajando los niveles de compromiso, de proactividad, de ánimo y aumentando los niveles de frustración.

“Muchas veces asumimos como correctos los argumentos racionales para hacer algo al tiempo que reconocemos la incapacidad para cambiar y continuamos resistiendo. Esto es porque hay algo de lo que no nos hacemos cargo y es de las emociones y estados de ánimo que son los que muestran nuestro punto de vista de las cosas. Sin modificar las emociones no hay cambio posible, que dure lo suficiente”, Huseman (2003).

Siguiendo la misma línea, cabe destacar que hasta en una compañía donde los valores corporativos están enfocados en el bienestar de las personas, y esto ha sido una constante a lo largo de su historia, este foco puede perderse de vista en pro de obtener resultados que beneficien financieramente a la empresa y sus accionistas, contradiciendo la historia de la compañía. Esto es importante ya que como se ha estudiado, las emociones no son un fenómeno que se pueda obviar, ya que es inherente al ser humano y por ende siempre estarán presentes. De no ser tomadas en cuenta, pueden generar efectos negativos partiendo desde el colaborador y llegar hasta niveles macro, afectando negativamente, por ejemplo, el desarrollo del mismo proceso de cambio, ya que, al no guiar las emociones hacia objetivos sanos y beneficiosos, éstas pueden llegar a niveles dañinos que afectan a la misma compañía.

Ahora bien, se hace interesante una observación a partir de la información obtenida de parte de los entrevistados, donde aún el participante con un cargo de nivel de gerencia, posición más alta dentro de la muestra entrevistada, demuestra un descontento similar al resto de los entrevistados en cuando al proceso de cambio organizacional. Esto llama la atención, ya que cómo líder del proceso de cambio en Chile, este gerente entrevistado tiende a entregar respuestas similares al resto, por ejemplo con los niveles de incertidumbre, la falla comunicacional, las desvinculaciones, y los efectos negativos del cambio en el personal. MA, E5, *“incertidumbre por el futuro y los cambios potenciales... Podría ser un cambio positivo de acuerdo al planteamiento de la compañía, pero se ha manejo de una manera que ha generado*

negatividad en la gente. Falta de comunicación, muchas desvinculaciones sin mucho sustento.” En el fondo, llama la atención que incluso frente a una posición de líder del cambio, se opine de la misma manera que el resto de los participantes, aunque mostrándose más distante y cortante con sus respuestas.

En este punto, se hace necesario comparar algunos antecedentes destacados dentro del marco teórico, con los resultados obtenidos dentro de la investigación, donde se encontraron tanto similitudes como diferencias.

Una gran similitud se relaciona a cómo se encuentra el mercado actualmente y las demandas que exige de las organizaciones, donde según Quirant y Ortega (2006) es la innovación tecnológica, los cambios organizativos y productivos, la internacionalización de los mercados o la entrada de nuevos competidores los que hacen que las empresas de hoy estén en este continuo estado de cambio para permanecer en el mercado. Lo declarado anteriormente se asocia tal cual como cada uno de los entrevistados comentó, especialmente en la primera pregunta de la entrevista:

“El cambio es una constante” (SL, E4), “debe haber sido a las dos semanas antes del comunicado oficial que empezaron a existir distintos movimientos que uno podía percibir” (DM, E1), “o sea no alcanzas a incorporar metodologías, lineamientos, estrategias cuando ya no va más, todo de nuevo, súper dinámico” (CS, E2), “un ambiente de competitividad en los negocios, el que se duerme muere, se tienen que estar reinventando constantemente” (CS, E2).

Si bien podemos concluir a través de las respuestas de los entrevistados que existe un consenso en que es correcto que la compañía esté en constantes cambios para adaptarse al mercado, y así sobrevivir, hay un reclamo a la forma en cómo se han venido ejecutando los cambios en los últimos años.

Otra similitud que va también ligada a lo anterior, es que este ambiente dinámico y en continuo movimiento es lo que demanda esta capacidad de adaptación de las compañías, y es esto lo que hace que las personas se enfrenten a un ambiente inestable e impredecible ya que “para sobrevivir y competir hay que involucrarse en el cambio rápido y eficazmente” (Plataforma Cybertesis, s.f.). En base a esto, todos los entrevistados mencionaron *“la sensación de inestabilidad”* (DM, E1) que viven y lo impredecible que ha resultado el proceso para ellos, siendo por ejemplo la sorpresa, una de las emociones presentes que han afectado negativamente a los colaboradores.

También se encuentra una diferencia entre lo presentado teóricamente y los resultados obtenidos a lo largo del estudio, y que Quirant y Ortega (2006) plantean que para un proceso de cambio exitoso se debe, en resumen: Dar tiempo a las personas para ajustarse y comprometerse con el cambio, preparar a las personas para el cambio y ayudarlas a través de una buena comunicación, informar los logros y los problemas para involucrar a las personas, ser claros con los empleados y negociar con las personas resistentes al cambio. Como hemos visto en las entrevistas y el análisis de resultados, el trabajo que DuPont y el equipo de líderes del cambio ha realizado presenta fallas en cada una de estas etapas y, por ende, se han generado emociones que afectan negativamente a las personas. Sin embargo, por el momento, aun sin tomar en cuenta estos pasos para asegurar un proceso de cambio exitoso, la fusión pareciera seguir su curso como está planeado y no pareciera ser un aspecto relevante para DuPont por el momento.

Además, se ha observado que la comunicación no juega un rol relevante dentro de la organización, eliminándose por completo el área de Comunicaciones Corporativas de DuPont Chile, despidiendo a sus integrantes, lo que la ha llevado a un segundo plano. Se observa desconfianza entre los mensajes provenientes de los supervisores directos y de otros niveles de la alta dirección.

Como fue revisado anteriormente, la investigación realizada es una contribución para DuPont Chile y por qué no para toda la organización, ya que permite tener una visión clara y objetiva de los aspectos que no son tomados en cuenta, las emociones, y entrega la oportunidad de ver cómo vivencian estas personas en lo más profundo de su ser estos cambios, pero sobre todo porque muestra cómo estas emociones pueden afectar el proceso de cambio y más aún la productividad de la empresa.

Por ello, mi propósito con este estudio es brindar elementos conceptuales para que los líderes y directivos de la empresa comprendan que las personas tienen estructuras afectivas que determinan su comportamiento ante cualquier evento de la vida; de ahí que no se pueden mirar los procesos de transformación desde una óptica netamente técnica, se debe entender claramente que hay personas en medio de estos nuevos retos que esperan ser reconocidas como tales en todo momento.

A nivel de limitaciones del estudio realizado, cabe destacar que éste se basa exclusivamente en la situación que se vive dentro de DuPont en Chile, y si bien se podría pensar que ocurre

algo similar en el resto de los países, es algo que no se puede generalizar a partir de esta investigación.

Como mejoras a la investigación realizada, cabe mencionar que podría haber sido un aporte llevar a cabo un focus group que debata los temas de la entrevista, para intentar obtener la información a través de una dinámica diferente, viendo cómo de manera grupal se obtienen las respuestas, ya que eventualmente podrían surgir algunas variaciones.

También se hace importante destacar algunas líneas de investigación a seguir a partir del estudio realizado. En primer lugar, creo que sería interesante poder generar un estudio que compare la percepción de los empleados versus la percepción de los líderes del proceso de cambio (Directiva o CEO's), ya que como vimos a partir de este estudio, los colaboradores presentan emociones que les afectan negativamente a nivel personal y laboral, y evidencian una serie de debilidades en el proceso de cambio, pero esto pareciera no ser relevante para el nivel superior de mando, ya que en este caso no han prestado atención a lo que sucede. Por lo mismo, pienso que quizás no se dan cuenta de lo que sucede ya que DuPont es una empresa tan grande, o bien, se dan cuenta, pero saben que deben implementar este cambio a costa de lo que sea.

En segundo lugar, considero que sería interesante haber obtenido información acerca del papel que cumplen los Gerentes o líderes dentro de los procesos de cambios. Entender si comprenden cuál es su rol frente a estos procesos, qué deben hacer y si están preparados para gestionar y mover sus equipos de trabajo.

Finalmente, se hace relevante destacar el rol del Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional de la Universidad de Chile, ya que, como ex alumna y colaboradora de esta organización, he podido identificar las emociones que han aparecido durante este proceso de cambio, y este trabajo me ha dado la oportunidad de tener una visión mucho más clara y amplia de esta problemática.

Como parte de mi aprendizaje, he tenido la posibilidad de incrementar mi conocimiento de la temática, trabajando para lograr una mayor comprensión y permitiendo una articulación entre el aporte de las personas participantes y el mío propio. La claridad del rol que se desempeña es determinante a la hora de poder ejercerlo de manera adecuada, por ende, debe existir una coherencia entre el rol entregado por la organización y el rol que se tiene en la mente. Según Acuña y Sanfuentes (2013), el rol no sólo se adhiere a las definiciones de una función dentro de la organización, sino que el rol involucra elementos propios de la persona y sus recursos

internos, y tiene un efecto que enriquece el proceso, sobre todo el desarrollo profesional, porque incluye una definición interna e inconsciente.

En mi rol, me relaciono con todos los niveles de la organización y ahora me permite comprender de mejor manera todo este proceso. Frente a la reflexión que ha demandado el desarrollo de este proyecto, me he sentido involucrada y muchas veces con temor de perder la objetividad en mis planteamientos. Por esta razón, me doy cuenta de la importancia que tiene este trabajo para mí, ya que me ha permitido administrar de manera efectiva mi emocionalidad, y poner a disposición de mi trabajo todo el conocimiento adquirido.

En mi rol profesional, cada una de las asignaturas contenidas en el programa se constituyeron en un aporte directo a mi trabajo, muchas de ellas de manera inmediata.

Para concluir, quiero señalar que, si somos capaces como organización de entender la problemática presentada, podríamos dar un paso adelante como una organización sana, sólo teniendo en cuenta los sentimientos y emociones que emergen en nuestros colaboradores, durante estos procesos de cambio, podemos canalizarlos a emociones positivas que favorezcan el proceso.

Bibliografía

- ABC Economía (s.f) DuPont despedirá a 1.700 empleados tras su fusión con Dow Chemicals.
- Breen, E. (2015) DuPont Chair y CEO. DuPont y Dow se fusionan/DuPont anuncia una reducción de costos de US\$ 700MM y un plan de reestructuración para 2016.
- Choliz, M. (2005) Psicología de la emoción: El proceso emocional. Departamento de Psicología Básica. Universidad de Valencia.
- DuPont Chile (s.f) Obtenido el 01 de septiembre 2016 de <http://www.dupont.cl/corporate-functions/our-company.html>
- Gimón, A. (s.f.) Marco Teórico Cambio Organizacional. Obtenido de Plataforma Cybertesis.
- Giraldo, M. (2011) Abordaje de la investigación cualitativa a través de la Teoría Fundamentada en los datos. Año 4, Volumen 2, N 6. Universidad de Carabobo, Venezuela. Recuperado el 05 de septiembre 2016, de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/ingenieria/revista/Inge-Industrial/VoIII-n6/art5.pdf>
- Goleman, D. (1995) La inteligencia emocional. Editorial Bantam Books. Barcelona.
- Hernández, J. Herrera, L. Martínez, R. Páez, J. Páez, M. (2011) SEMINARIO: GENERACIÓN DE TEORÍA FUNDAMENTADA. Universidad de Zulia. Obtenido el 05 de septiembre 2016.
- <http://www.eduneg.net/generaciondeteoria/files/INFORME-TEORIA FUNDAMENTADA.pdf>
- Husenman, S. (2003) La gestión del cambio. Editorial Ariel, Barcelona.
- Inteligencia Emocional en el Entorno Laboral (2013) Ehusfera. Recuperado el 31 de agosto 2016 de <http://www.ehu.eus/ehusfera/taupada/2013/03/01/inteligencia-emocional-en-el-entorno-laboral/>
- Iñiguez, L. (2008) Métodos Cualitativos de investigación en ciencias sociales. Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades. Universidad de Guadalajara.
- Jones, G. (2013) Teoría Organizacional: diseño y cambio en las organizaciones. PEARSON. Mexico.
- Katz, D. Kahn, D. (1983) Psicología social de las organizaciones. México.
- Kullman, E. (2014) CEO DuPont. Richmond Times Dispatch.

- Medina, M. (2014) Metodología Cuantitativa. Investigación Acción I. Universidad de Chile.
- Moreno, B. Gálvez, M. Rodríguez, R. Garrosa, E. (2009) Emociones y salud en el trabajo. Revista Latinoamericana de Psicología. Universidad Autónoma de Madrid, España.
- Ortega, A. Quirant, A. (2006) El cambio organizacional: La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. Revista de Empresa.
- O'Toole, J. (1995) El liderazgo del cambio. Editorial Prentice-Hall.
- Pérez, S. (2012) Emociones dentro de las Organizaciones. Go Tools: Herramientas de Gestión Organizacional. Recuperado el 31 de agosto 2016 de http://go-tools.blogspot.cl/2012/05/emociones-dentro-de-las-organizaciones_09.html
- Plataforma Cybertesis (s.f.) Capítulo 1: El cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas. Capítulo 2: Cambio organizacional. Capítulo 3: Las emociones.
- Quintana, A. y Montgomery, W. (Eds.) (2006). Psicología: Tópicos de actualidad. Lima: UNMSM.
- Reddin, (1994) The Output – oriented organization. Barcelona. Paidós
- Ribot, T. (s.f) Las emociones primarias y secundarias, obtenido el 02 de septiembre 2016 de www.inteligencia-emocional.org
- Robbins, S. Judge, T. (2013) Comportamiento Organizacional. Pearson. México.
- Russel, J. Russel, L. (2006) Change Basics. ASTD Press. United States of America.
- Valdés, C. (2008). Cambio organizacional en las empresas. Recuperado el 31 de agosto 2016 de <http://www.gestiopolis.com/cambio-organizacional-empresas/>
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Medellín: Universidad de Antioquia.

Anexo 1

Pauta de Entrevista

1. ¿Hace cuánto tiempo que percibes que DuPont se encuentra en un proceso de reestructuración organizacional? ¿De qué forma lo has percibido?
2. ¿Cómo has vivido personalmente este proceso de cambio? ¿lo consideras un proceso negativo o positivo?
3. ¿Cómo has percibido que tus compañeros han vivido este proceso de cambio?
4. ¿Podrías describir cómo te has sentido durante el proceso?
5. ¿Has percibido algún cambio emocional en ti durante este proceso de cambio?
6. ¿Cuáles son los sentimientos que te provoca este proceso de cambio?
7. ¿Qué efectos, ya sean positivos o negativos, has percibido en tu trabajo?
8. ¿Ha cambiado tu opinión respecto a la compañía después del proceso de cambio?
9. ¿Qué podrías sugerir para que este proceso de cambio tenga un efecto positivo en tus emociones?
10. ¿Cómo te ves dentro del proceso de cambio en el futuro?
11. ¿Cómo percibes que estos cambios serán para la compañía?

Transcripción Entrevistas y Codificación Abierta

Parte 1

Entrevista Individual DM N°1	Conceptos
<p>EM. Vamos con la primera pregunta, ¿hace cuánto tiempo que percibes que DuPont se encuentra en un proceso de reestructuración organizacional? ¿De qué forma lo has percibido?</p> <p>DM. Por fusión desde diciembre del año pasado, pero en general los cambios han sido constantes. Alrededor de dos semanas antes del comunicado oficial por parte de la compañía, que empezaron a existir distintos movimientos que uno podía percibir, pero muy mínimos hasta que vino el comunicado oficial.</p> <p>EM. ¿Qué tipo de movimientos?</p> <p>DM. Salió en medios escritos locales, periódicos extranjeros y mucha información en Google. Entonces, la información salió primero en los medios antes que la compañía informara a sus empleados.</p> <p>EM. ¿Cómo lo fuiste percibiendo?</p> <p>DM. En modificaciones de pronto en los cargos, en los informativos de gente que se iba, gente que estaba siendo movida de sus cargos, iban saliendo o moviéndose por modificaciones de los distintos negocios, pero si fue por ese lado más que nada.</p>	<p>Fusión</p> <p>Cambio constante</p> <p>Comunicación informal</p> <p>Comunicación oficial</p> <p>Modificación de roles</p> <p>Desvinculaciones</p> <p>Los medios externos informan antes que la compañía</p>
<p>EM. ¿Cómo has vivido personalmente este proceso de cambio? ¿Lo consideras un proceso negativo o positivo?</p> <p>DM. Ahí hay que sumar también un poco el rumor, fue rumor casi que, a nivel medio, esto empezó un poquito antes a ser un rumor en los medios, entonces poquito antes ya sospechábamos, pero no había nada oficial adentro.</p> <p>EM. ¿Y cómo has vivido este proceso?</p> <p>DM. En lo personal, creo que en un comienzo sí me afectó más anímicamente o emocionalmente, pero luego fue disminuyendo, se mantuvo el tema de la carga extra emocional, pero en general yo</p>	<p>Información a través de los medios externos</p> <p>Cambios en estado de ánimo</p> <p>Carga emocional</p> <p>Necesidad de adaptabilidad</p> <p>Planificación</p> <p>Resignación</p>

<p>me considero ser adaptable, entonces me replanifico, me replanteo y salgo adelante con eso, entonces en ese sentido no siento que el proceso haya sido mayor problema para mí, pasando este como shock del primer aviso, o de las primeras cosas que fueron pasando los primeros cambios, de ahí en adelante ya estoy como entregada, no sé cómo definirlo, estoy esperando que pase lo que pase, haciendo bien la pega y sería, cumpliendo dentro de todo lo que pueda, eso es más que nada mi actitud frente a este proceso.</p>	<p>Cumplimiento de trabajo</p>
<p>EM. ¿Cómo has percibido que tus compañeros han vivido este proceso de cambio?</p> <p>DM. Yo creo que muchos mal, o que les ha afectado en mayor cantidad y que se les ha hecho un poco tedioso el trabajo, el ejercer su rol y también ha implicado una carga emocional súper grande, y hay personas que han mantenido en el tiempo esa carga, esa misma carga y que en el fondo están casi esperando a que los echen, entonces trabajar así no creo que sea grato para nadie. Eso se refleja en malas actitudes, malos modos de recibir órdenes, mal humor, y afecta en la vida diaria, veo a muchos mal emocionalmente.</p>	<p>Carga emocional Resignación Miedo a perder el trabajo Malas actitudes Mal humor</p>
<p>EM. ¿Podrías describir cómo te has sentido durante el proceso?</p> <p>DM. Es complejo, es incertidumbre, en el primer periodo, fue súper complejo para todos, generó una carga, una carga laboral, emocional porque todos tuvimos que adaptar nuestras funciones al proceso, ya sea asumiendo labores de otros, porque en todo este proceso mucha gente ha sido desvinculada, incluso desde que se nos dio el aviso se empezó a desvincular gente y empezamos a asumir nuevos roles y nuevas funciones cada uno que por ningún lado de pronto te iban a corresponder pero te llegaban y tenías que hacerlo, entonces claro la carga laboral ha sido mayor, ha sido más demandante y emocionalmente también es complejo porque se va gente que tú quieres, se va gente que lleva mucho tiempo, estás tú con incertidumbre respecto a tu</p>	<p>Incertidumbre Complejidad para entender y adaptarse. Carga laboral Carga emocional Cambio de roles Redistribución de tareas Desvinculación Tristeza Falta de comunicación clara y formal</p>

<p>continuidad en el cargo, entonces es como que eso es lo que más complica en un primer periodo.</p> <p>EM. ¿Y cómo crees que los directivos han llevado este proceso?</p> <p>DM. Es complejo eso, creo que de pronto comunicacionalmente podría ser un poco más ordenado, o más directo, sobretodo creo que lo que más daña es el rumor y eso lleva a la incertidumbre. Acá el organigrama de DuPont son muchos negocios distintos, y cada negocio está recibiendo información distinta, porque son muy independientes unos de otros, la organización tiene que unificar la información que se entrega, dar de buena manera esa información y lo que se está entregando en paralelo por línea de negocio también se alinee, y que finalmente todos sepamos lo mismo, que unos sepan una cosa y otros otra hace más daño que beneficio, unificar la información a mi parecer.</p>	<p>Rumores Información diferenciada</p>
<p>EM. ¿Cuáles son los sentimientos que te provoca este proceso de cambio?</p> <p>DM. A mí yo creo que lo que más me afectó fue la salida de la gente entonces a nivel de sentimientos te diría que tristeza, pena, si es como un apremio por la incertidumbre, y la sensación de inestabilidad y el reorganizar, todo eso no te puedo decir que me amargué, pero si replanificar genera una carga incluso desde tu pensamiento más básico tienes que estar reestructurando todo, acortar tus metas y tus cosas de tu vida cotidiana. Yo creo que miedo también sentí en algún momento, el miedo es el sentimiento más generalizado porque hay un miedo a perder tu ingreso evidentemente, entonces sí creo que hay gente de los cargos más altos a más bajos lo hemos sentido en mayor o menor medida y con más o menos información que eso también te puede ayudar a aminorar bastante el miedo, pero sí o sea del gerente general para abajo estaba abiertamente declarado ese susto.</p>	<p>Incertidumbre Desvinculaciones Tristeza Inestabilidad Amargura Inestabilidad Miedo Miedo a perder fuente de ingreso Necesidad de información clara</p>

<p>EM. ¿Qué efectos, ya sean positivos o negativos has percibido en tu trabajo?</p> <p>DM. Claro que tiene un efecto, el redistribuir mis tareas implica una sobrecarga laboral, a la cual uno se adapta y finalmente la termina sacando bien, pero por replanificación, por eso, pero por ese lado afecta.</p> <p>EM. ¿Y has visto algún cambio que tú consideres positivo dentro de este proceso?</p> <p>DM. O sea, es que, si lo miro de forma global desde mi positivismo máximo, creo que entrega oportunidades, queriendo darle una vista súper positiva. Hay oportunidades de crecer para tener más labores y funciones distintas. También el hecho de que se puedan abrir nuevos rumbos u oportunidades laborales dentro de las empresas, existe la oportunidad de que eso se dé, desde esa parte lo puedo ver positivo. Además, también se puede considerar estar dentro de este proceso como un proceso de aprendizaje.</p>	<p>Redistribución de tareas</p> <p>Carga laboral</p> <p>Adaptabilidad</p> <p>Cambio entrega oportunidades.</p> <p>Cambio como proceso de aprendizaje</p>
<p>EM. ¿Ha cambiado tu opinión de la compañía después del proceso de cambio?</p> <p>DM. Sí, en ciertos aspectos si porque la organización se destacaba por tener ciertos valores y ciertas políticas establecidas y siento que varios de esos valores de los cuales DuPont estaba como muy orgullosos como entidad, se han pasado a llevar, como pilares fundamentales que tenía la organización se han pasado a llevar, están pasando por una inconsecuencia o incongruencia que puede ser inevitable por la magnitud del cambio, no sé si es decepcionada la palabra pero si un poco como en desacuerdo con varias situaciones, pero creo que es inevitable a la magnitud del cambio.</p> <p>EM. ¿Me puedes dar un ejemplo?</p> <p>DM. El respeto por las personas por ejemplo que era uno de los valores principales de DuPont y siento que en muchas de las acciones que han tenido que realizar en todo este proceso se han pasado a llevar, se han alterado. Por ejemplo, en desvinculación de personas que se han hecho no de la forma habitual en que las</p>	<p>Poca consecuencia de los valores corporativos</p> <p>Inconsecuencia</p> <p>Desacuerdos</p> <p>Déficit en respeto por las personas</p> <p>Desvinculación mal ejecutada</p> <p>Incertidumbre</p> <p>Humillación</p> <p>Incomodidad</p>

<p>hacia DuPont, se han hecho muy encima y con incertidumbre de la persona con tener continuidad en su cargo y le avisaban a la persona de un momento a otro y no de la mejor forma, con un proceso como hasta un poquito humillante para las personas, y eso antes no se veía, hoy en día están siendo bastante rudos, eso creo que habla mal, uno lo siente incómodo y creo que es muy inconsecuente</p>	
<p>EM. ¿Qué podrías sugerir para que este proceso de cambio tenga un efecto positivo en tus emociones?</p> <p>DM. Canalizar la información, no sé si mejor, insisto, sigo creyendo que el cambio que enfrentamos es muy grande, pero sí creo que hay que evitar el rumor, evitar el tope de información, evitar la información poco clara, especificar, como que cada negocio vaya alineado a la información que se va entregando, no que uno tenga un dato y otro. Han intentado hacer reuniones, hemos tenido reuniones que son reuniones que hacemos con toda la gente y en muchas veces las hace el presidente de DuPont Latinoamérica etc., entonces se ha hecho un esfuerzo por entregar información, pero nos están entregando un 0,05 de lo que en realidad está pasando.</p>	<p>Canalización de información</p> <p>Rumores</p> <p>Información poco clara</p> <p>Necesidad de alinear información</p> <p>Existe un esfuerzo en comunicar desde el liderazgo de primera línea, pero este no es suficiente</p> <p>Cambio profundo</p> <p>Información desalineada para toda la organización</p>
<p>EM. ¿Cómo te ves dentro del proceso de cambio en el futuro?</p> <p>DM. Insisto yo soy súper positiva, así que insisto en que puede haber oportunidades no solo para mí, sino que, para todos, pero si esto no tiene buen resultado para mi es lo que hay, creo que tengo un 50 a 50 de salir o quedarme.</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Resignación</p>
<p>EM. ¿Cómo percibes que estos cambios serán para la compañía?</p> <p>DM. Creo que es un cambio positivo para la compañía como compañía, como marca y empresa va a ser súper positivo si van a ser un monstruo si van a tener casi el control de todo el sector.</p>	<p>Cambio positivo a nivel de compañía</p> <p>Oportunidades profesionales</p> <p>Ambiente tóxico</p>

<p>Para el que tiene la oportunidad de seguir en DuPont va a tener muchas oportunidades como profesional.</p> <p>EM. De 1 a 10, 10 siendo completamente satisfecho ¿cómo te sientes ahora?</p> <p>DM. Un 8, pero me hubieses preguntado en diciembre yo creo que te hubiese dicho un 4. Pero creo que estoy bien y tranquila gracias a mi forma de ser, no por el ambiente que hay en la empresa, el ambiente yo lo calificaría con un 5 porque eso igual intoxica.</p>	
--	--

Entrevista Individual CS N°2	Conceptos
<p>EM. ¿Hace cuánto tiempo que percibes que DuPont se encuentra en un proceso de reestructuración organizacional? ¿De qué forma lo has percibido?</p> <p>CS. Yo te diría que desde que yo estoy acá, he visto pasar por mis narices un montón de cambios, y si yo te diría que lo más que he estado en el ciclo mayor que yo estado en una sensación de estabilidad no debe haber sido más de tres años, o sea no alcanzas a incorporar metodologías lineamientos estrategias cuando ya no va más, todo de nuevo, súper dinámico.</p> <p>EM. ¿Tú crees que eso es bueno para la compañía?</p> <p>CS. Yo creo que mirándolo en distintas perspectivas, bueno depende las personas y depende de la compañía y depende del entorno de la compañía que está participando, un ambiente de competitividad en los negocios, el que se duerme muere, se tienen que estar reinventando constantemente, hay un tremendo desafío para el recurso humano de las empresas de poder reencantar a las personas para que se suban a ese carro del cambio, esa invitación a las personas ahí hay que hacer un trabajo grande porque todos somos distintos, hay personas con más facilidad para adaptarse a los cambios. Creo que el cambio puede ser bueno o malo, pero la gracia está en saber manejar como con esa astucia inteligencia esos cambios respecto de las personas, las empresas hoy como</p>	<p>Cambio constante</p> <p>Organización dinámica</p> <p>Organización competitiva</p> <p>Constante reinención</p> <p>Agobio</p> <p>adaptabilidad</p>

<p>que quieren más más más, y uno como persona, como colaborador tiene esa sensación como de agobio, a mí me ha pasado muchas veces hasta que empieza la curva de adaptación.</p>	
<p>EM. ¿Cómo has vivido personalmente este proceso de cambio? ¿Lo consideras un proceso negativo o positivo?</p> <p>CS. A ver cómo te dije yo he vivido muchos procesos de cambio y por lo mismo te diría que ahora me cuesta menos adaptarme, ya estoy acostumbrada a este loop, pero yo te diría que hace un año que siento este cambio ya y si bien ya estoy más acostumbrada sigue siendo sorprendente porque ha llegado a haber personas que uno decía que nunca se irían, que apagarían la luz cuando esto se acabara y resulta que se fueron, entonces nos damos cuenta que bueno si, esto está pasando, mi sensación al comienzo fue la misma que ahora, de esto sigue, esto no ha terminado, ahora que no significa que la compañía vaya para peor, pero estos cambios que me van a afectar para bien o para mal van en pos de que la compañía se vuelva más exitosa, y no me cabe duda que la estrategia es para seguir ese camino. Pero mi postura frente a este cambio es que nos está tocando, los cambios son realmente profundos, y en ese sentido como te decía yo tengo una postura de que es tan dinámico, se mueve tan rápido que llego a fin de mes y no tengo notificación de que no sigo, entonces digo ok, un mes más, entonces vamos mes a mes, tengo que estar consciente que puede llegar a suceder, es una realidad que no puedo desconocer.</p>	<p>Adaptabilidad Desvinculaciones Sorpresa Resignación Ambiente dinámico Cambios profundos</p>
<p>EM. ¿Cómo has percibido que tus compañeros han vivido este proceso de cambio?</p> <p>CS. En primera instancia con incertidumbre, porque en el fondo algunos tienen más información otros tienen menos, es inevitable que se generen los rumores de pasillo. Lo segundo es el pensamiento de si empiezo a buscar o no buscar trabajo, resulta que a final de mes llega una lista de las personas que se van entonces estaré yo o no dentro de esa lista, entonces yo te diría que eso es lo que más he visto, y eso genera como consecuencia</p>	<p>Incertidumbre Rumores Resignación Desmotivación Bajo nivel de compromiso Disminución de la proactividad. Mal ambiente</p>

<p>una desmotivación, una baja a nivel de compromiso, o sea tú ves personas que anteriormente han sido tremendamente activas, tremendamente proactivas, cooperadores, súper colaboradores, de repente empiezan a tomar distancia y llegan hacer la pega y se van entonces uno ve que algo está pasando. Uno físicamente va viendo los espacios vacíos, y ese ambiente como medio de tragedia de sentir que era casi una carnicería, afectó a muchos compañeros, eso se veía en las personas. Pero en este minuto veo a muchos que ya sientes que no hay nada que hacer y hay que esperar y hacer lo que tienen que hacer. Está esa sensación de la incertidumbre del temor y desmotivación y pena de si toca o no toca, y está el otro lado de que hay que poner el pecho a las balas y vamos para adelante.</p>	<p>Temor Tristeza</p>
<p>EM. ¿Podrías describir cómo te has sentido durante el proceso?</p> <p>CS. Sabes que he tenido emociones negativas porque en lo personal trabajar un montón de años trabajar con gente día a día a transformarse prácticamente en familia no deja de ser una cosa que te afecte cuando te dicen oye me voy, en esta estructura muchos roles dejan de existir y son cosas súper dolorosas, eso me ha afectado negativamente, Por otro lado también me ha afectado negativamente pensar que una persona de mi edad, acabo de cumplir 58 años, no puedo dejar de pensar que soy una mujer jefa de hogar, yo soy separada, tengo dos hijos, aunque ya estén independientes, pero soy responsable de una vida, soy mujer en un país tremendamente machista, y donde además a los 58 eres una vieja que no te van a contratar en ninguna parte por la edad, por muy competente que tú puedas ser, entonces son esos miedos, que a mí me han afectado negativamente, pero positivamente lo veo porque es como esta emoción, mariposa en la guata de que irá a pasar, se crearán compañías nuevas se crearán oportunidades distintas, entonces también se siente lo</p>	<p>Miedo a perder fuente de ingreso Eliminación de puestos de trabajo Tristeza Resignación Miedo Oportunidades Ilusión por un nuevo futuro Creación de oportunidades</p>

<p>novedoso que me hace sentirme como con energías para poder formar parte a lo que vaya a ser.</p>	
<p>EM. ¿Has percibido algún cambio emocional en ti durante este proceso de cambio?</p> <p>CS. Yo te diría que por los cambios emocionales que me han afectado negativamente yo te diría que es la frustración, el estar desbordada, con poca claridad, en el fondo es confusión, he sentido mucha confusión. Pero, por otro lado, está bueno hay un cambio, hay una curiosidad y ganas por hacer algo nuevo, vamos a ser distintos más grandes, vamos a ser una compañía líder que va a significar más oportunidades entonces también uno siente esperanza, de que si puede haber cosas buenas para mucha gente. Aunque como son cosas que todavía no vienen es difícil verlo.</p>	<p>Frustración Confusión Sobrepasada Curiosidad Motivación Oportunidades Esperanza</p>
<p>EM. ¿Si pudieras comparar este proceso de cambio con los anteriores que has vivido, que me dirías?</p> <p>CS. Mira es que son tan diferentes, los anteriores eran como acotados, y lo que yo percibo ahora es que es una transformación total de lo que es la compañía, ésta se está transformando en 180 grados, entonces no está la estructura clara sólida, ordenadita que había antes, entonces te diría que este ha sido el mayor cambio, ha sido el que ha afectado a más personas, y a más procesos entonces en organizaciones como esta que somos chicos en Chile y somos multifunciones, entonces en una función te están pidiendo acciones para un cambio en la función, después tienes otro rol para otra área, entonces después de todos los flancos te están llegando cosas que entonces tú te desbordas. Así me he sentido, desbordada.</p>	<p>Transformación total Estructura poco clara Cambio de roles Sobrepasada Reasignación de tareas Multinacional tienen problemas para bajar la comunicación</p>
<p>EM. ¿Qué efectos, ya sean positivos o negativos has percibido en tu trabajo?</p> <p>CS. Mira sabes que sí, ha habido efectos, lo que a mí me afecta personalmente es la poca claridad, soy una persona bien estructurada y me gusta trabajar con metas y objetivos claros y un</p>	<p>Poca claridad en la información Cambio de líderes a todo nivel Frustración</p>

<p>proyecto claro, como estamos en este proceso de transición, claridad es lo menos que tenemos, entonces hoy estoy haciendo algo y mañana estoy haciendo otro que se contradecía con lo que hice ayer, entonces en ese sentido es en lo que más me ha afectado, la poca claridad en las tareas en los roles, porque tampoco hay claridad en quienes son nuestros líderes. Y tengo que reconocer que esto me frustra, porque al final del periodo yo voy a ser evaluada, evaluada por tareas que tengo que hacer de personas que ya no están, por tareas que no tengo formalmente asignadas es eso lo que me produce frustración porque tengo la sensación que hago un montón de cosas y que no hago nada, así he sentido el proceso de cambio.</p>	<p>Roles confusos y poco delimitados Tareas que se dejaron de hacer por eliminación de recursos</p>
<p>EM. ¿Ha cambiado tu opinión de la compañía después del proceso de cambio?</p> <p>CS. O sea, debes saber que yo admiro a DuPont, o sea a mí me gusta mucho la compañía, hay ciertas cosas que claro no me gustan o me siento un poco más incómoda, pero si yo lo miro en una visión general, me he sentido tremendamente orgullosa de trabajar en esta empresa. Mi opinión de DuPont está cambiando no de bien para mal o al revés, sino que estoy aprendiendo a verla de una forma distinta, donde yo esperarí que las cosas básicas por las cuales yo he admirado y sentido orgullosa de la compañía, estoy esperando que esas cosas no cambien, el cómo nos tratamos, el respeto por las personas como valores corporativos, la ética en los negocios, el cuidado del medio ambiente, entonces esas cosas son en el fondo cosas que no debieran tener un ápice de movimiento, porque si eso cambiara cambiaría radicalmente mi opinión de DuPont.</p>	<p>Admiración por la organización Orgullo por la organización Esperanza que valores fundamentales no cambien.</p>
<p>EM. ¿Qué podrías sugerir para que este proceso de cambio tenga un efecto positivo en tus emociones?</p> <p>CS. Mira que difícil porque yo creo que aquí, las compañías tan grandes donde esta cascada de bajada de la información de la comunicación a veces no es la óptima, yo creo en mí percepción,</p>	<p>Falta de bajada de información Falta de foco en las personas</p>

<p>súper personal, yo creo que desde mi experiencia acá en Chile, ha faltado esa forma de abordar adecuadamente los cambios con las personas.</p> <p>EM. ¿Me podrías dar algún ejemplo?</p> <p>CS. Uf a ver, creo que la comunicación es básica, pero la información que se entrega a veces es muy general y después uno llega a la oficina y se encuentra con otra cosa, por ejemplo, hay 10 estaciones de trabajo vacías, entonces claro de lo muy macro a la realidad no alcanzamos a tener esa bajada de forma paulatina u ordenada, en ese sentido creo que ha faltado harto, harta comunicación. Además también sugeriría que en estas empresas grandes, multinacionales, debieran tener un poco de sensibilidad de las particularidades que tiene cada región o cada país, yo creo que en eso lo están pasando por encima, llegan muchas metodologías nuevas que pasan a llevar la forma en que trabajamos culturalmente en Chile, la forma de relacionarse con clientes, empleadores, empleados, por ahí iría mi consejo, dejar un poco el espacio a las particularidades de los países en los que DuPont está inserto. En este sentido las directivas no toman sugerencias, de hecho, en una reunión en la mañana saque mi voz ni siquiera para Chile, sino que como Latinoamérica y me dijeron “so what” o sea, es así y es así, los lineamientos van por un camino y es algo que no está en discusión, y creo que sería bueno que tomen en consideración estas particularidades, más flexibilidad.</p>	<p>Necesidad de comunicación</p> <p>Bajada de información</p> <p>ordenada</p> <p>Falta de sensibilidad por culturas locales</p> <p>Procesos globalizados</p> <p>Falta de flexibilidad</p>
<p>EM. ¿Cómo te ves dentro del proceso de cambio en el futuro?</p> <p>CS. Bien, o sea en este momento siento un nivel de frustración un poco alto quizás por esta reunión que te contaba, pero hay que adaptarse, es súper difícil, porque tengo que adaptarme yo y convencer a otro grupo de organizaciones con las que trabajo de que acepten estos cambios también, porque al final nos van a beneficiar a todos.</p>	<p>Frustración</p> <p>Adaptabilidad</p>

<p>EM. ¿Cómo percibes que estos cambios serán para la compañía?</p> <p>CS. Positivos, a nivel compañía súper positivos.</p>	
--	--

Entrevista Individual MS N°3	Conceptos
<p>EM. ¿Hace cuánto tiempo que percibes que DuPont se encuentra en un proceso de reestructuración organizacional? ¿De qué forma lo has percibido?</p> <p>MS. Todo el tiempo, desde que entré, porque también desde que entré, entré como un trainee por 6 meses y luego me dieron una posición y ya en ese momento se escuchaba de un cambio, que querían unificar el negocio a través de un proyecto SAP. Este último cambio en realidad, me di cuenta luego de que volví el año pasado de licencia por maternidad y me di cuenta porque el último proyecto que venían implementando se canceló completamente, entonces nos dimos cuenta de que algo más grande estaba pasando. Esa fue la primera señal porque ese proyecto era demasiado grande, involucraba mucha gente se habían abierto nuevos centros y de repente se frenó todo, entonces ese fue el primer puntapié de que algo muy grande estaba pasando que era esta fusión, y es el cambio más grande que ha tenido DuPont porque en general o vendía o compraba negocios, pero nunca se fusionaba como en este caso. Y eso por ahí generó un poco más de incertidumbre.</p> <p>EM. ¿Y cómo te diste cuenta?</p> <p>MS. Hubo así como rumores en el mercado de cosas que estaban pasando y me enteré también por la gente y lo que se conversa internamente y luego por los comunicados oficiales, en el fondo me enteré del cambio antes de que este oficialmente se anunciara.</p>	<p>Cambio constante Cancelación de proyectos de gran envergadura Incertidumbre Rumores en el mercado Rumores internos Comunicación informal y sin fuente fidedigna Especulación</p>

<p>EM. ¿Cómo has vivido personalmente este proceso de cambio? ¿Lo consideras un proceso negativo o positivo?</p> <p>MS. Bueno como te decía desde que entre siempre pasa algo, entonces como que lo tomé como un cambio más, entonces digo que bueno que pueda vivir esto porque es algo que no ha pasado antes, por un lado no me asustaba mucho pero por otro lado sabía que iba a venir mucho trabajo, entonces es un momento un poco más pesado de trabajo, pero a su vez particularmente en el área que estoy no me representa un gran conflicto digamos, porque la fusión con Dow no nos afecta porque no trabaja el negocio que manejo yo, entonces mi área no está asustada con la fusión porque no representa una gran amenaza, pero los otros negocios si están muy asustados, ya que la competencia está más pareja.</p>	<p>Aumento en la carga laboral</p> <p>Oportunidades de crecimiento dado al nuevo posicionamiento del negocio en la futura empresa</p> <p>Otros negocios estas más asustados con la competencia</p>
<p>EM. ¿Cómo has percibido que tus compañeros han vivido este proceso de cambio?</p> <p>MS. Si, o sea es un poco ese miedo digamos que hoy sé que vengo y trabajo, pero mañana no sé, el año pasando de inmediato informaron que iba a tener que salir no me acuerdo cuanta cantidad de personal, entonces ahí sí estuvo pesado entonces la sensación fue de bueno, nos puede tocar, entonces ahí uno no sabía nada, entonces vi mucha gente desesperada buscando por otros lados en caso de que a uno lo despidan. Se notó eso digamos, más aquí que somos pocos, cuando echan a uno se siente, entonces estábamos con ese miedo constante, donde cada vez que te llamaban a una reunión uno se asustaba porque se pensaba que era para avisarte que te ibas.</p>	<p>Miedo</p> <p>Incertidumbre</p> <p>Resignación</p> <p>Miedo</p>
<p>EM. ¿Podrías describir cómo te has sentido durante el proceso?</p> <p>MS. Personalmente para mí no ha sido un proceso negativo, es más o sea en el negocio en el que estoy yo puede ser incluso positivo, porque nos vamos a separar y vamos a poder poner las reglas del juego nosotros y no lo que DuPont nos viene diciendo.</p>	<p>Proceso positivo a futuro</p> <p>Cambio de roles</p> <p>Entusiasmo</p> <p>oportunidad de aprendizaje</p>

<p>EM. ¿Y cómo te has sentido?</p> <p>MS. Si, lo mío está también un poco mezclado con el cambio de puesto que estoy viviendo que es consecuencia de la fusión, antes tenía un puesto más corporativo entonces tenía que ver más cosas, ahora no, estoy esperando que otros hagan para ver qué me llega, entonces ahora me siento que no tengo mucho que hacer. Por un lado, me siento entusiasmada, una fusión de dos empresas grandes no se vive todos los días, entonces es una oportunidad de aprendizaje que me motiva y además sé que este tema va a estar en mi CV, entonces estar viviendo este proceso de cambio me gusta, para mí es algo positivo.</p>	<p>Motivación</p>
<p>EM. ¿Cuáles son los sentimientos que te provoca este proceso de cambio?</p> <p>MS. Por ahí un poco de tristeza porque yo estoy bastante arraigada a DuPont, fue mi segundo trabajo, entonces es como que le tengo mucho cariño a la empresa y crecí mucho aquí, pero por otro lado sé que a veces es así y deben cambiar. Entonces por un lado acepto el cambio, pero, por otro lado, no es impotencia, pero si desilusión porque deja de ser la misma empresa que era antes.</p>	<p>Tristeza Desilusión Pérdida de identidad</p>
<p>EM. ¿Qué efectos, ya sean positivos o negativos has percibido en tu trabajo?</p> <p>MS. Por ahí, como estamos compartiendo el liderazgo de personas con otra chica, lo bueno es que tenemos buena relación, pero siempre hay algunos puntos de discordia, entonces por ahí, no quedan bien definidos los límites y una se mete sin querer en el campo de la otra entonces se puede generar en algún roce. Estoy en la transición de dejar algunas cosas porque me voy a dedicar a la parte de proyectos, entonces eso me está generando un poco de ruido y preocupación.</p>	<p>Roces interpersonales por falta de limitación de roles Preocupación Cambios en liderazgo Falta de comunicación por parte del supervisor directo Confusión Desmedro al quitarte actividades</p>

<p>EM. ¿Cómo te hace sentir eso?</p> <p>MS. Mira hasta que no me avisaron que me iba a encargar de la parte de proyectos, me sentí medio disminuida, entonces bueno, me quitan esto y que voy a hacer, porque aparte volvía de licencia entonces por un lado decía bueno no me pueden echar porque tendrían que pagarme demasiado y bueno me iré a hacer otros planes, pero sí, uno siempre siente herido el ego de que le saquen tareas a uno para compartirlas. Bueno también tuve un cambio de jefe, y ahí estamos organizando recién las tareas, los objetivos del año, el tema es que nada de esto me lo comunicaron correctamente, me fui dando cuenta de a poco sin nunca tener una conversación directa con quien era mi jefe en ese entonces, y eso ha afectado un poco mi percepción de este cambio, pero si me hubiesen dicho que desde un principio que iba a tener menos gente a cargo, que me iban a cambiar las tareas y el jefe, por ahí hubiese sido mejor a que me vaya enterando de a poco, me enteré más por la chica con la que trabajo ahora que por mi jefa. Entonces la comunicación tiene que ser primordial y en mi caso no fue así. Me sentí muy confundida en ese entonces, en el trabajo día a día sabía lo que tenía que hacer, pero a futuro lo veía todo muy confuso, no sabía qué es lo que se espera de mí, o si me ven todavía dentro del organigrama.</p>	<p>Incertidumbre</p> <p>Falta de definición de tareas y roles</p>
<p>EM. ¿Ha cambiado tu opinión de la compañía después del proceso de cambio?</p> <p>MS. Sí o sea cambiaron algunas cosas, como que los valores corporativos siguen siendo los mismos, pero no sé si todas las personas están tan comprometidas con esos valores, se ven a veces algunas cosas que no tienen que ver con el respeto a las personas, eso se ha visto un poco disminuido, ósea, esto mismo de que no te puedo decir ahora mismo o un mes antes que te debo echar, pero sí tener ciertos recaudos con las personas, o no sé si fue el mejor manejo, y si creo que se cambió un poco eso, también por ejemplo los beneficios que uno tiene, tuvo que llegar un nuevo</p>	<p>Cambio ejecución valores corporativos</p> <p>Falta de respeto por las personas</p> <p>Mal manejo de desvinculaciones</p> <p>Pérdida de foco en las personas</p> <p>Buen clima laboral</p> <p>Descuido de los beneficios</p>

<p>gerente para que nos compensaran los feriados, era una política que había hace un montón pero no se estaba aplicando porque el nuevo gerente o no sabía o no se dio el tiempo, creo que son cosas básicas que también faltan, también bajar a los equipos de liderazgo que al empleado realmente le significan la diferencia, cosas básicas, en esas cosas creo que cambió mucho, antes se prestaba más atención al empleado y que esté bien, si bien el clima laboral es bueno, esas cosas se fueron perdiendo con este cambio.</p>	
<p>EM. ¿Qué podrías sugerir para que este proceso de cambio tenga un efecto positivo en tus emociones?</p> <p>MS. Bueno en particular este proceso fue mejor comunicado que los procesos de cambio anteriores, hay que reconocerlo y por ahí lo que se hizo a destiempo, pero se hizo, fue una presentación global con el CEO, aunque se hizo una vez que ya estaba comunicado por mail. Y en la primera reunión que hicieron no dijeron mucho más nuevo, pero hubo un comunicado y eso fue algo bueno, pero a veces es difícil porque con el tema de despidos de gente, no sé cuál hubiera sido el mejor manejo, entonces estábamos todos atentos, estábamos informados, faltaba que nos llamaran no más, entonces no sabría muy bien, dentro de todo creo que ha sido un proceso bastante limpio. La incertidumbre de la gente la vas a tener siempre, en ese sentido soy abierta, sé que hay cosas que no nos van a decir, hay gente que pretende saberlas, entonces creo que los equipos de liderazgo deben frenar la ansiedad de la gente, faltó que los jefes tuvieran la reunión con sus equipos, que yo no lo vi en mi caso, mi gerente no nos reunió para contenernos, aunque no fue terrible porque el cambio no nos afecta mucho, pero viéndolo de afuera creo que los líderes podrían calmar la ansiedad de la gente.</p>	<p>Hubo comunicado oficial</p> <p>Proceso limpio</p> <p>Incertidumbre</p> <p>Falta de contención</p> <p>Ansiedad</p>
<p>EM. ¿Cómo te ves dentro del proceso de cambio en el futuro?</p> <p>MS. Bien, o sea con el cambio también de mi función creo que va a estar bueno, dentro de la nueva empresa que se va a formar mi</p>	<p>Cambios positivos a futuro</p>

<p>área es la más grande, entonces ahí vamos a tener más poder de decisión.</p>	
<p>EM. ¿Cómo percibes que estos cambios serán para la compañía?</p> <p>MS. Cuando me enteré sentí un poco de nostalgia porque DuPont como DuPont va a morir, porque ya no va a ser lo mismo que antes, pero según lo que nos explicaron va a ser algo bueno para las tres compañías independientes, y yo creo que sí que se va a percibir algo bueno, pero vamos a seguir con los cambios a nivel infinito, comprando o que nos compren, pero la nostalgia ahora es que ya no va a ser DuPont como antes.</p>	<p>Nostalgia</p> <p>Compañía no es lo mismo de antes</p>

Entrevista Individual SL N°4	Conceptos
<p>EM. ¿Hace cuánto tiempo que percibes que DuPont se encuentra en un proceso de reestructuración organizacional? ¿De qué forma lo has percibido?</p> <p>SR. Desde que entré, constantemente a menos en el área que trabajo yo, es muy susceptible de todos los cambios, es un área sensible. El cambio de ahora de fusión y reducción de costos y tareas también nos afecta mucho. El cambio es una constante. Del cambio fusión, no nos ha afectado todavía a nivel laboral, pero si la reducción de tareas, porque tenemos que hacer el mismo trabajo, con menos recursos y menos personas, pero son las mismas funciones.</p>	<p>Cambio constante</p> <p>Cambio de roles</p> <p>Carga laboral</p>
<p>EM. ¿Cómo has vivido personalmente este proceso de cambio? ¿Lo consideras un proceso negativo o positivo?</p> <p>SR. Bueno, en general se han tomado hartito las molestias por comunicar el proceso, sin embargo, la forma de aterrizarlo no ha sido consecuente, pero con el equipo de trabajo eso se subsana porque hay buenas relaciones.</p>	<p>Preocupación por comunicar</p> <p>Buenas relaciones interpersonales</p>

<p>EM. ¿Cómo has percibido que tus compañeros han vivido este proceso de cambio?</p> <p>SR. A diferencia de nuestra área hay otros equipos de trabajo que llevan más tiempo y son más maduros como grupo, por lo mismo les afecta mucho más los cambios que han ido ocurriendo, como la salida de gente, pero a mí y mis compañeros de área no tanto porque es un grupo más o menos nuevo. Por lo mismo, he visto más optimización de trabajo, por la cantidad de cosas que tenemos que hacer con menos gente y menos tiempo, entonces el estrés y miedo que ha generado el cambio ha llevado a esta optimización, estamos más despiertos en ese sentido. Hoy el clima laboral igual es bueno, o sea de 5 puntos debe estar en un 4, pero en un punto estuvo en un dos, y es esa época hubo un trabajo súper fuerte que vino desde afuera que nos alinearon y con eso mejoramos bastante.</p>	<p>Desvinculaciones</p> <p>Cambio de roles</p> <p>Optimización del trabajo</p> <p>Estrés</p> <p>Miedo</p> <p>Buen clima laboral</p>
<p>EM. ¿Podrías describir cómo te has sentido durante el proceso?</p> <p>SR. Mi percepción he sentido un poco de incertidumbre y un poco de estrés, pero lo resuelvo conversando con mis pares, hay canales de comunicación bien abiertos. El estrés y miedo está, son cosas que te mantienen vigilante y despierto, pero todavía no me ha perjudicado ese estrés. Pero si lo he visto en compañeros que se toman licencia, que andan con cuello, porque sí les ha afectado el estrés que conlleva el cambio.</p>	<p>Incertidumbre</p> <p>Estrés</p> <p>Existen canales de comunicación abiertos</p> <p>Miedo</p> <p>Efectos físicos negativos</p>
<p>EM. ¿Has percibido algún cambio emocional en ti durante este proceso de cambio?</p> <p>SR. He percibido roces, por conflictos a veces de administración dentro de los equipos, a veces instrucciones de la jefatura que no son consistentes con el planteamiento general y eso genera vacíos, y esos vacíos crean conflictos porque cada uno tiene su apreciación personal que no necesariamente se alinea con la del supervisor, entonces el cambio en ese sentido sí ha generado roces.</p>	<p>Roces interpersonales</p>

<p>EM. ¿Cuáles son los sentimientos que te provoca este proceso de cambio?</p> <p>SR. Bueno he sentido frustración, no por periodos largos, pero si lo sentí, alegría también por los cambios que son favorables, por sentirme cómodo en el área que me desempeño, incertidumbre, aunque eso lo han disminuido bastante, de hecho, a veces llegan informes que a mí en lo personal tienen información que a mí no me interesa ni incumbe, porque hay cambios que no me afectan directamente en el trabajo. No sé qué otras emociones, esas son las más fuertes. Al principio hubo mucho miedo también, pero las personas que creían que las podían echar salieron, porque cada uno conoce su desempeño, he visto también frustración y molestia, incertidumbre no tanto, pero todas esas emociones se han ido resolviendo, no se mantienen por mucho tiempo.</p>	<p>Frustración</p> <p>Alegría</p> <p>Incertidumbre</p> <p>Miedo</p> <p>Molestia</p>
<p>EM. ¿Qué efectos, ya sean positivos o negativos has percibido en tu trabajo?</p> <p>SR. Lo negativo es que tenemos que aplicarnos más en el tiempo al trabajo, en mi caso he tenido que abocarme más al trabajo de escritorio, pero los beneficios han sido mucho más, redistribuyeron mi trabajo, de mucha pega operativa ahora hago mucho más análisis de aprendizaje o capacitación, tengo que aprender procesos y explicarles al resto del equipo o a las unidades funcionales de trabajo, antes no lo hacía, por mi parte es un beneficio porque me gusta, pero en general toda la compañía está con las antenas paradas en cuanto a la satisfacción al empleado, entonces cualquier alerta que se plantea, se resuelve y aborda de inmediato, entonces no genera un espacio como para que haya un descontento, siempre hay una respuesta de parte de la compañía, hay preocupación y uno puede plantear las cosas.</p>	<p>Cambio de roles</p> <p>Abordaje de señales negativas</p> <p>Preocupación de parte de la compañía</p>

<p>EM. ¿Ha cambiado tu opinión de la compañía después del proceso de cambio?</p> <p>SR. No ha cambiado la opinión de la compañía, pero si hay un aspecto que la compañía ha dejado un poco de lado que es el respeto por las personas, hay lineamientos que vienen de doscientos años y de un momento a otro no están, de hacer como un bien general a nivel mundial ahora se nota demasiado el interés por sacar un coeficiente de utilidad y eso se refleja demasiado, uno no puede apuntar a los dos lados, no obsesión pero últimamente se ha demostrado demasiado en los comunicados su intención y foco en la participación de mercado etc., por lo que dejan un poco de lado el respeto a las personas, de hecho los incentivos que estaban dados por ley, los dejaron de dar, de hecho recibió multas la compañía y eso está absolutamente fuera de los valores corporativos, pero a mí no me quita el sueño, pero no descarto mencionarlo. Sin embargo, es una excelente compañía, que se preocupa mucho por los empleados, pero acá uno no puede de repente apuntar a todos lados, y si el objetivo en un minuto fueron los empleados, ahora eso ha perdido relevancia.</p>	<p>Foco en la utilidad Perdida de foco en las personas Foco en la participación de mercado Multas a la compañía Falta de respeto a las personas Déficit en ejecución de valores organizacionales</p>
<p>EM. ¿Qué podrías sugerir para que este proceso de cambio tenga un efecto positivo en tus emociones?</p> <p>SR. No la verdad que he dado ideas o he participado de ideas que han tendido a mejorar la calidad como empleados, actividades de integración, eso siempre ayuda, y he sido partícipe de eso y es entretenido, pero una sugerencia, los comunicados se hacen, se atienden los requerimientos de los empleados, no se pueden atender todos obviamente, pero no, no sé en realidad no sé me ocurre porque lo que se me ha ocurrido lo he planteado anteriormente y se ha abordado.</p>	
<p>EM. ¿Cómo te ves dentro del proceso de cambio en el futuro?</p> <p>SR. O me veo como un elemento importante dentro de un grupo grande de negocios o como un líder en alguno de los procesos más pequeños, aunque no me he preguntado bien todavía eso,</p>	<p>Adaptabilidad</p>

pero me veo dentro de la compañía y desarrollándome. Me veo adaptado.	
<p>EM. ¿Cómo percibes que estos cambios serán para la compañía?</p> <p>SR. Difícil determinar eso, porque no creo que haya un bien o mal, si la empresa lo hace es porque le va a traer beneficios, pero creo que tienen que definir bien sus objetivos, en general DuPont se enfocaba a apoyar negocios que fueran rentables, y ahora ha habido un giro en eso. No sé en realidad si tengo esa respuesta, me gustaría sí que fuera beneficioso para todos, pero creo que va a ser un cambio positivo, pero eso en el ámbito financiero, pero a nivel personas, creo que va a tener efectos fuertes porque las personas hasta ahora no han sido la prioridad.</p>	<p>Cambio positivo para la organización</p> <p>Esperanza</p>

Entrevista Individual NR N°5	Conceptos
<p>EM. ¿Hace cuánto tiempo que percibes que DuPont se encuentra en un proceso de reestructuración organizacional? ¿De qué forma lo has percibido?</p> <p>NR. Para ser sincero, desde que llegué a DuPont hace 5 años, que la empresa viene con cambios organizacionales. A los meses viví la primera separación de un negocio y la desvinculación de las personas de ese negocio y siempre con comunicaciones como el Fresh-Start y SpinCo (separación de Chemours), y ahora con la fusión, en resumen, desde que llegué estamos con reestructuraciones.</p>	<p>Cambios constantes</p> <p>Desvinculación de personal</p>
<p>EM. ¿Cómo has vivido personalmente este proceso de cambio? ¿Lo consideras un proceso negativo o positivo?</p> <p>NR. Bien y mal, bien porque la empresa al estar en constantes cambios se va generando nuevas posibilidades, bien porque te mantienen siempre en movimiento. Mal porque te hace sentir, a veces, que todo se puede terminar de un día para otro, con todos</p>	<p>Cambio constante</p> <p>Nuevas posibilidades</p> <p>Ansiedad</p> <p>Desconcentración</p> <p>Miedo a perder el trabajo</p>

<p>estos cambios, a veces no sabes si tú serás el próximo o no, y eso desconcentra.</p>	
<p>EM. ¿Cómo has percibido que tus compañeros han vivido este proceso de cambio?</p> <p>NR. He conversado con compañeros que están dispuestos a todos estos cambios, y están súper atentos a todo lo que pueda pasar. Pero hay otros que no saben que pensar o se imaginan lo peor con estos cambios, yo les digo que DuPont no es la última empresa del mundo y que toda la experiencia adquirida acá nos servirá afuera.</p>	<p>Miedo Aferrarse al trabajo pase lo que pase Experiencias</p>
<p>EM. ¿Podrías describir cómo te has sentido durante el proceso?</p> <p>NR. No mentiré, hay días que no me importa todo esto, y que pase lo que pase, pero han sido pocos días, el resto, pienso qué pasará conmigo en la nueva empresa. Me desconcentra tanta comunicación a veces, pero más porque mucha de la información una la va adquiriendo de tus propios compañeros, entonces como es información de pasillo, puede que no sea del todo cierta.</p>	<p>Incertidumbre Desconcentración Comunicación informal</p>
<p>EM ¿Has percibido algún cambio emocional en ti durante este proceso de cambio?</p> <p>NR. La verdad es que sí, como comenté anteriormente, hay días que prácticamente, no me interesa pensar que pasaría conmigo en este cambio.</p>	
<p>EM. ¿Cuáles son los sentimientos que te provoca este proceso de cambio?</p> <p>NR. Incertidumbre, al no saber si estoy considerado en la nueva empresa, y por saber cómo se trabajará en la nueva empresa, cómo se vienen los cambios, pero también confianza, al sentir que el trabajo de uno puede ser un aporte en la nueva compañía.</p>	<p>Incertidumbre Confianza</p>
<p>EM. ¿Qué efectos, ya sean positivos o negativos has percibido en tu trabajo?</p> <p>NR. Se ha mejorado el trabajo en equipo, como somos menos funcionarios, la verdad es que nos ha permitido acercarnos mucho</p>	<p>Trabajo en equipo</p>

más entre nosotros. Y nos ha dado la oportunidad de conocer más el trabajo del resto. Por esa parte bien.	
EM. ¿Ha cambiado tu opinión de la compañía después del proceso de cambio? NR. Al principio sí, era como, DuPont nunca puede estar tranquilo, siempre pasa algo, ahora es un pensamiento un poco como, esa es la realidad de las multinacionales, y hay que estar preparados para lo que sea.	
EM. ¿Qué podrías sugerir para que este proceso de cambio tenga un efecto positivo en tus emociones? NR. Mayor comunicación con respecto al proceso, no dejar que los comentarios se apoderen de la verdad y mayor transparencia, quizás, en saber si el trabajo de uno quedara obsoleto o tendrá algún futuro.	Rumores Mejorar comunicación Mejorar transparencia
EM. ¿Cómo te ves dentro del proceso de cambio en el futuro? NR. Espero que dentro del proceso en realidad. Como nadie sabe nada, lo único que queda es esperar y confiar a que lo consideren en el cambio.	Incertidumbre Confianza
EM. ¿Cómo percibes que estos cambios serán para la compañía? NR. Espero que bien, sea una mega-empresa como dicen, por eso las ganas de pertenecer a ella si es que se da el caso.	

Entrevista Individual MA N°6	Conceptos
EM. Vamos con la primera pregunta ¿hace cuánto tiempo que percibes que DuPont se encuentra en un proceso de reestructuración organizacional? ¿De qué forma lo has percibido? MA. Lo vengo percibiendo por muchos cambios que ha habido en la estructura, negocios con muy malos resultados.	Cambios a nivel estructural Negocios con malos resultados

<p>EM. ¿Cómo has vivido personalmente este proceso de cambio? ¿Lo consideras un proceso negativo o positivo?</p> <p>MA. Podría ser un cambio positivo de acuerdo al planteamiento de la compañía, pero se ha manejado de una manera que ha generado negatividad en la gente. Falta de comunicación, muchas desvinculaciones sin mucho sustento.</p>	<p>Cambio positivo Mal manejo del cambio Actitud negativa del personal Falta de comunicación Desvinculaciones</p>
<p>EM. ¿Cómo has percibido que tus compañeros han vivido este proceso de cambio?</p> <p>MA. Con mucha incertidumbre.</p>	<p>Incertidumbre</p>
<p>EM. ¿Podrías describir cómo te has sentido durante el proceso?</p> <p>MA. Incertidumbre por el futuro y los cambios potenciales (cambiar para peor).</p>	<p>Incertidumbre</p>
<p>EM ¿Has percibido algún cambio emocional en ti durante este proceso de cambio?</p> <p>MA. No.</p>	
<p>EM. ¿Cuáles son los sentimientos que te provoca este proceso de cambio?</p> <p>MA. Ansiedad principalmente.</p>	<p>Ansiedad</p>
<p>EM. ¿Qué efectos, ya sean positivos o negativos has percibido en tu trabajo?</p> <p>MA. Falta de compromiso de algunos empleados, ganas de salir de la compañía, quedarse pegados y no avanzar.</p>	<p>Falta de compromiso Resistencia al cambio</p>
<p>EM. ¿Ha cambiado tu opinión de la compañía después del proceso de cambio?</p> <p>MA. No, en la crisis se conocen las compañías</p>	<p>Nuevas oportunidades</p>
<p>EM. ¿Qué podrías sugerir para que este proceso de cambio tenga un efecto positivo en tus emociones?</p> <p>MA. Enfocar el cambio en nuevas oportunidades.</p>	

<p>EM. ¿Cómo te ves dentro del proceso de cambio en el futuro?</p> <p>MA. Liderando el proceso de cambio</p>	
<p>EM. ¿Cómo percibes que estos cambios serán para la compañía?</p> <p>MA. Difíciles al mediano plazo (cambio de foco muy grande), pero excelente el futuro</p>	Cambio positivo

Entrevista Individual N°7	Conceptos
<p>EM. Vamos con la primera pregunta ¿hace cuánto tiempo que percibes que DuPont se encuentra en un proceso de reestructuración organizacional? ¿De qué forma lo has percibido?</p> <p>MM. Bueno para mi DuPont es una empresa que siempre ha estado en constantes cambios, en sus procesos, en su estructura, vamos y volvemos como un péndulo. Pero yo diría que desde que la compañía anunció su decisión de hacer un spin off de la parte química en el 2014 no ha parado. Creo que ese fue uno de los cambios que más me impactó, pero me hacía sentido con la estrategia de la compañía, entonces creí que íbamos por el camino correcto, pero cuando a fines del año pasado anunció su decisión de fusión, quedé en estado de shock.</p>	<p>Cambios constantes</p> <p>Perplejidad por el actual cambio</p>
<p>EM. ¿Cómo has vivido personalmente este proceso de cambio? ¿Lo consideras un proceso negativo o positivo?</p> <p>MM. Yo no lo consideraría ni un proceso positivo ni negativo todavía, creo que podré darte esa respuesta cuando este proceso al fin termine y vea mi situación personal. Ahora mirando desde un punto de vista más amplio creo que ha sido más bien negativo, porque siento que se pusieron una meta y había que llegar a ella a costa de lo que fuera, entonces mucha de las decisiones que se han tomado no tienen coherencia, como por ejemplo reducir cargos, sin mirar como eso afecta el proceso, lo importante acá era reducir el headcount que pidió la compañía sin mayor análisis, a</p>	<p>Incertidumbre</p> <p>Proceso negativo</p> <p>Decisiones equivocadas en la ejecución.</p> <p>Desvinculaciones innecesarias.</p>

<p>cada función o negocio se le pedía reducir en x % su headcount y lo hacían.</p>	
<p>EM. ¿Cómo has percibido que tus compañeros han vivido este proceso de cambio?</p> <p>MM. Yo creo que en los procesos de cambio afloran los verdaderos sentimientos, y siempre hay de todo, gente negativa que lo ve como el apocalipsis y que contamina con sus comentarios y gente que se siente totalmente parte del cambio y se asume que va a ser parte en las futuras compañías, también eso lo encuentro un poco soberbio, porque si algo he aprendido en estos años de trabajo, es que nadie es imprescindible.</p>	<p>Rumores mal intencionados</p> <p>Egocentrismo</p>
<p>EM. ¿Podrías describir cómo te has sentido durante el proceso?</p> <p>MM. Muy ansiosa, porque llega un momento en que realmente se pierde el norte, hubo un periodo cuando recién se conoció la noticia, que me fue muy difícil seguir con mis actividades, hago mucha planificación anual, y me parece tan ridículo planificar algo para todo el año si no sabía si iba a seguir el próximo mes trabajando.</p>	<p>Ansiedad</p> <p>Perdida de norte</p> <p>Paralización</p>
<p>EM ¿Has percibido algún cambio emocional en ti durante este proceso de cambio?</p> <p>MM. Desmotivación, me ha costado volver a encontrarle sentido a mi trabajo, aunque debo decir que este último tiempo he podido volver a encarrilarme en mis tareas, pero debo reconocer que he tenido un muy buen liderazgo que ha aportado a que el equipo se siga moviendo.</p>	<p>Desmotivación</p> <p>Sentido de trabajo</p> <p>Apoyo del liderazgo</p>
<p>EM. ¿Cuáles son los sentimientos que te provoca este proceso de cambio?</p> <p>MM. Miedo, inseguridad, frustración, porque siento que en este periodo que dure todo este proceso está todo congelado, no hay oportunidad de crecer, al contrario, hay que sentirse afortunado por seguir en el trabajo y casi aceptar con gusto toda la carga extra de trabajo. Pero, por otro lado, me sentiría tremendamente reconocida</p>	<p>Miedo</p> <p>Inseguridad</p> <p>Frustración</p> <p>Carga de trabajo</p> <p>Esperanzas</p> <p>Tristeza por perdida de compañeros</p>

<p>si DuPont decidiera que sigo formando parte de alguna de las compañías que se formarán. Por otra parte, me cuesta creer y pensar que vamos a ser compañías diferentes, que muchos compañeros se irán a otra y que seguiremos siendo el mismo grupo de personas.</p>	
<p>EM. ¿Qué efectos, ya sean positivos o negativos has percibido en tu trabajo?</p> <p>MM. Bueno, como te comentaba antes, desmotivación, incertidumbre, miedo, miedo a perder el trabajo, porque el mercado hoy no está bueno, y sea como sea DuPont es una buena compañía. Y uno a veces tiene esperanzas que cuando acabe este proceso y se divida volverá a ser lo que una vez fue como compañía.</p>	<p>Desmotivación Incertidumbre Miedo a perder el trabajo Esperanza que todo vuelva a la normalidad en el futuro</p>
<p>EM. ¿Ha cambiado tu opinión de la compañía después del proceso de cambio?</p> <p>MM. Es curiosa tu pregunta, no te sabría decir, me siento orgullosa de lo que hace la compañía, los inventos que tiene realmente son increíbles, lo que hace es realmente maravilloso, pero siento que ahora están tan preocupados de sus metas finales que han descuidado totalmente a su gente, se han olvidado que finalmente somos nosotros lo que hacemos que las cosas pasen y han pasado a llevar valores que supuestamente son sagrados.</p>	<p>Descuido por las personas Centrado solo en las actividades No cumplimiento de valores</p>
<p>EM. ¿Qué podrías sugerir para que este proceso de cambio tenga un efecto positivo en tus emociones?</p> <p>MM. Yo creo que la comunicación es vital, al menos para mí, con información uno puede tomar buenas decisiones, pero lamentablemente la información ha sido muy deficiente, muy política y muy general y cuando se han hecho reuniones abiertas con líderes la gente no se atreve a preguntar lo que realmente les interesa, lo que se habla en los pasillos, entonces siempre salimos de esas reuniones, diciendo que fue más de lo mismo, nada en limpio. Ahora si debo reconocer que el actual CEO es mucho más</p>	<p>Información fidedigna</p>

<p>directo en sus comunicados, lo he percibido como más sincero sin tanta política en su discurso y a mí eso me ha gustado.</p>	
<p>EM. ¿Cómo te ves dentro del proceso de cambio en el futuro? XZ. Me encantaría poder seguir y ser parte de alguna de las compañías, pero la verdad hoy nadie sabe lo que va a suceder y sería muy soberbio de mi parte creer que soy indispensable.</p>	<p>Inseguridad Ganas de permanecer en la compañía</p>
<p>EM. ¿Cómo percibes que estos cambios serán para la compañía? MM. Mmm que difícil, yo hubiera dejado a la compañía tal como estaba, muy diversificada, participe de todas las industrias, pero bueno dicen que es mejor especializarse en algo que picotear tanto, y eso es lo que hoy está haciendo, bajo ese contexto creo que será un impacto positivo ya que por lo menos en el área agrícola y de semillas será una de las más grandes y por otro lado la otra compañía será una de las más grandes en la industria química. Aunque ahora con la compra, recién anunciada de Bayer con Monsanto, ya no serán líderes y habrá que ver todavía si hay algún cambio en la estrategia.</p>	<p>Impacto positivo para la compañía</p>

Entrevista Individual N°8	Conceptos
<p>EM. Vamos con la primera pregunta ¿hace cuánto tiempo que percibes que DuPont se encuentra en un proceso de reestructuración organizacional? ¿De qué forma lo has percibido? MR. Desde hace ya mucho tiempo que siento que Dupont ha iniciado un proceso de reestructuración, desde muchos puntos de vista. Se percibe en la forma de cómo hace las cosas, cómo se mueve la empresa, cómo enfrenta los cambios, cambios de personas dentro de la organización, etc.</p>	<p>Proceso de reestructuración Cambios en la forma de hacer las cosas. Desvinculación</p>

<p>EM. ¿Cómo has vivido personalmente este proceso de cambio? ¿Lo consideras un proceso negativo o positivo?</p> <p>MR. Lo viví hace un tiempo atrás cuando fui desvinculada de la empresa, por esas vueltas de la vida volví a la empresa en otro negocio, pero si lo veo con altura de miras fue un proceso doloroso pero positivo, al final uno entiende que todos los cambios son positivos.</p>	<p>Proceso doloroso Agradecimiento por nueva oportunidad. Cambio positivo</p>
<p>EM. ¿Cómo has percibido que tus compañeros han vivido este proceso de cambio?</p> <p>MR. Como en todo ámbito de cosas hay gente que lo ha vivido de mejor y otros de peor manera. Creo que tiene que ver con la edad, forma de ser y otros factores que influyen en la persona se adapte de mejor o peor manera a los cambios.</p>	<p>Adaptabilidad a los procesos de cambio.</p>
<p>EM. ¿Podrías describir cómo te has sentido durante el proceso?</p> <p>MR. Al principio me sentí un poco confundida, porque uno sale de su zona de confort, un poco impaciente, por no saber lo que viene a futuro, pero luego entiendes que tienes que relajarte y seguir haciendo tu trabajo de la mejor manera posible, ya que las decisiones no las vas a tomar tú y tampoco puedes predecir lo que vendrá a futuro, entonces no te ocupes de lo que no va a cambiar</p>	<p>Confundida Salir de la zona de confort Incertidumbre del futuro Tratar de hacer el trabajo lo mejor posible. Soltar las cosas que no puedes controlar.</p>
<p>EM ¿Has percibido algún cambio emocional en ti durante este proceso de cambio?</p> <p>MR. Creo que después de pasar por este y varios procesos de cambio de la empresa uno madura y aprende a manejar de mejor manera estos procesos, de manera más profesional también, sobre todo porque hay muchas empresas que están pasando por estos cambios y quizás no va a ser la última.</p>	<p>Maduración Aprendizaje para enfrentar procesos de cambio. Muchas empresas están haciendo lo mismo.</p>

<p>EM. ¿Cuáles son los sentimientos que te provoca este proceso de cambio?</p> <p>MR. Son sentimientos encontrados, un poco de nostalgia por las personas que ya no están y a veces se extraña la empresa como era antiguamente, pero por otro lado tengo la esperanza de que estos cambios son positivos y espero que nos traiga muchas cosas buenas.</p>	<p>Nostalgia</p> <p>Todo pasado fue mejor</p> <p>Esperanza de un futuro mejor</p>
<p>EM. ¿Qué efectos, ya sean positivos o negativos has percibido en tu trabajo?</p> <p>MR. Efectos negativos puede ser un poco de incertidumbre, un poco de dispersión y a veces menos comprometida con la empresa y efectos positivos es agradecer a la empresa por darme la oportunidad de cooperar en esta etapa de cambio.</p>	<p>Incertidumbre</p> <p>Dispersión</p> <p>Falta de compromiso</p> <p>Agradecimiento por la nueva oportunidad</p>
<p>EM. ¿Ha cambiado tu opinión de la compañía después del proceso de cambio?</p> <p>MR. No, siento que seguimos siendo una gran compañía, líder en su rubro y comprometida con las personas que en ella trabajamos. Está en un proceso de cambio y sigo sintiendo mucho orgullo de trabajar en ella.</p>	<p>Compañía Líder en el mercado</p> <p>Orgullo</p> <p>Informar los avances</p> <p>Líderes deben cumplir un rol de contención.</p>
<p>EM. ¿Qué podrías sugerir para que este proceso de cambio tenga un efecto positivo en tus emociones?</p> <p>MR. Creo que es muy importante que la empresa informe a sus empleados respecto de las etapas que vienen a futuro y cuáles son las acciones que está tomando y creo que eso hasta el momento se ha cumplido. Creo que los líderes en este momento cumplen un rol de contención muy importante con sus equipos.</p>	<p>Esperanza por nuevas oportunidades.</p>
<p>EM. ¿Cómo te ves dentro del proceso de cambio en el futuro?</p> <p>MR. Espero seguir formando parte de este proceso, gracias a Dios estoy en un negocio donde siento que no le va a afectar tanto el cambio y espero seguir aportando positivamente.</p>	<p>Oportunidades</p>

<p>EM. ¿Cómo percibes que estos cambios serán para la compañía?</p> <p>MR. Creo que serán cambios positivos, ya que pasaremos a ser una empresa muy grande, líder en sus respectivas áreas y espero de todo corazón que le vaya muy bien.</p>	<p>Cambios positivos a nivel de compañía.</p> <p>Líder en el mercado.</p>
--	---

Codificación Abierta

Parte 2

E1	Entrevista 1 con DM
E2	Entrevista 2 con CS
E3	Entrevista 3 con MS
E4	Entrevista 4 con SL
E5	Entrevista 5 con NR
E6	Entrevista 6 con MA
E7	Entrevista 7 con MM
E8	Entrevista 8 con MR

1. Organización Local

Se refiere a la percepción que tienen los entrevistados sobre la compañía.

Según la información recolectada, en primer lugar, destaca que DuPont es una compañía multinacional y como tal se encuentra en un **mercado altamente competitivo**: *“un ambiente de competitividad en los negocios, el que se duerme muere, se tienen que estar reinventando constantemente”* (CS, E2). Esto la ha llevado siempre a estar adaptándose al mercado para responder a las oportunidades y presiones del entorno para sobrevivir. *“El cambio es una constante”* declara SL, E4, quien tras sólo tres años trabajando en la empresa, ha vivido varios cambios antes del proceso de fusión actual. Al mismo tiempo CS, E2, describe que *“o sea no alcanzas a incorporar metodologías, lineamientos, estrategias cuando ya no va más, todo de nuevo, súper dinámico”*.

Adicionalmente, como una subcategoría dentro de Organización Local, encontramos la **posición de liderazgo** que tendría a futuro la compañía, una vez que esté finalizado este proceso.: DM, E1, plantea que *“es un cambio positivo para la compañía como compañía, como marca y empresa va a ser súper positivo si va a ser un monstruo, si van a tener casi el control de todo el sector”*. Adicionalmente, una vez terminado el proceso de cambio, se percibe que podrían crearse **nuevas oportunidades profesionales** para los colaboradores que integren las nuevas compañías: *“se crearán oportunidades distintas, entonces también se siente lo novedoso”* (CS, E2). Esto, a raíz de que una vez que se produzca la fusión, la empresa se dividirá en 3 compañías totalmente independientes.

Finalmente, según los entrevistados, en un **ambiente competitivo**, como el de hoy, debes estar constantemente adaptándote y cambiando a las nuevas necesidades de los clientes, para sobrevivir como empresa. *“Un ambiente de competitividad en los negocios, el que se duerme muere, se tienen que estar reinventando constantemente”*, CS, E2.

2. Clima Laboral

Se refiere a la forma en que el empleado percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, durante este proceso de cambio en particular.

En primer lugar, dentro de DuPont Chile existe un ambiente de **incertidumbre**, principalmente basado en el futuro incierto de los colaboradores, negocios y funciones existentes dentro de la organización. Nadie tiene claridad respecto a qué pasará con su posición cuando esto concluya. MA, E6 dice: *“Incertidumbre por el futuro y los cambios potenciales (cambiar para peor)”*.

En segundo lugar, existe según DM, E1, **“inestabilidad laboral”**, provocada principalmente por las desvinculaciones que se han producido en los últimos años.

Otra debilidad que destaca de las entrevistas realizadas es la **pérdida del foco** en las personas, aspecto que antes del cambio era central para la organización, siendo además dejado de lado abruptamente al no existir un área de RRHH local. MS, E3, *“creo que cambió mucho, antes se prestaba más atención al empleado y que estuviera bien; si bien el clima laboral es bueno, esas cosas se fueron perdiendo con este cambio”*.

Destaca también el **estrés** que viven varios colaboradores, según los entrevistados, afectando negativamente su vida personal y laboral. SL, E4, dice que *“el estrés y miedo están, son cosas que te mantienen vigilante y despierto, pero todavía no me ha perjudicado ese estrés”*.

Ligado a lo anterior, una consecuencia a nivel físico es el **aumento de las licencias** a partir del proceso de cambio donde SL, E4 comenta: *“pero si lo he visto en compañeros que se toman licencia, que andan con cuello, porque sí les ha afectado el estrés que conlleva el cambio”*.

La carga emocional generada por el proceso de cambio ha implicado una **falta de compromiso** de parte de algunos colaboradores, viéndose reflejado en su desempeño y actitud general. En este sentido, MA, E6, dice que existe una *“falta de compromiso de algunos empleados, ganas de salir de la compañía, quedarse pegados y no avanzar”*.

Por último, la carga emocional ha generado una **baja en la proactividad del personal**, donde CS, E2, dice: *“o sea tú ves personas que anteriormente han sido tremendamente activas,*

tremendamente proactivas, cooperadores, súper colaboradores, y de repente empiezan a tomar distancia y llegan a hacer la pega y se van, entonces uno ve que algo está pasando”.

3. Comunicaciones

Se refiere a las características de la comunicación en la compañía dentro de este proceso de cambio organizacional.

Una de las principales características comunicacionales que se ha dado en la organización, desde que se anunció esta fusión, ha sido la **comunicación informal**, ya sea a través de rumores o especulaciones de los mismos empleados. NR, E5, dice: *“me desconcentra tanta comunicación a veces, pero más porque mucha de la información la vas adquiriendo de tus propios compañeros, entonces como es información de pasillo, puede que no sea del todo cierta”.*

Este tipo de comunicación genera enormes daños al interior de la organización, ya que hacen suposiciones de cosas que muchas veces tienen que ver con la propia visión que tiene el empleado referente a su permanencia en la compañía.

La **comunicación formal** si bien ha existido durante este período, no ha sido lo suficientemente clara como para calmar los rumores y ansiedades de los empleados. A través de los entrevistados podemos darnos cuenta que ésta ha carecido de los aspectos principales para ser un buen conductor de cambio. Como lo dice MS, E3, *“el tema es que nada de esto me lo comunicaron correctamente, me fui dando cuenta de a poco sin nunca tener una conversación directa con quien era mi jefe en ese entonces”.*

Por último, la información entregada por la organización durante este proceso de cambio se ha caracterizado por ser **poco clara**, como dice: CS, E2, *“entonces, claro, de lo muy macro a la realidad, no alcanzamos a tener esa bajada de forma paulatina u ordenada, en ese sentido creo que ha faltado hartito, harta comunicación”.*

A pesar que se han entregado comunicados oficiales durante todo este proceso, la percepción es que estos carecen de transparencia con lo que realmente está sucediendo. En este sentido NR, E5, dice que falta *“mayor transparencia, quizás, en saber si el trabajo de uno quedará obsoleto o tendrá algún futuro”.*

4. Emociones

La carga emocional generada por el proceso de cambio ha implicado una **desmotivación** de parte de algunos colaboradores, viéndose reflejado en su desempeño y actitud general. En este sentido MA, E6, dice que existe una *“falta de compromiso de algunos empleados, ganas de salir de la compañía, quedarse pegados y no avanzar”*.

Como consecuencia, existe un ambiente de **resignación** entre los empleados, donde CS, E2, plantea que *“a final de mes llega una lista de las personas que se van, ¿estaré yo o no dentro de esa lista?, entonces yo te diría que eso es lo que más he visto, y eso genera como consecuencia una desmotivación, una baja a nivel de compromiso”*.

El cambio también provoca **frustración** durante este proceso de cambio, como evidencia CS, E2, *“es eso lo que me produce frustración porque tengo la sensación de que hago un montón de cosas y que no hago nada, así he sentido el proceso de cambio”*.

Según los entrevistados, este cambio organizacional ha **sorprendido** a varios colaboradores aun cuando todos han vivido procesos de cambio anteriores, por lo que la sorpresa es una emoción que ha estado presente. CS, E2 dice *“pero yo te diría que hace un año que siento este cambio ya, y si bien ya estoy más habituada sigue siendo sorprendente porque han llegado a haber personas que uno decía que nunca se irían, que apagarían la luz cuando esto se acabara y resulta que se fue”*.

El **miedo** ha sido una de las emociones más nombradas a lo largo de las entrevistas sobre este proceso de cambio, según MS, E3: *“Si, o sea, es un poco ese miedo, digamos que hoy sé que vengo y trabajo, pero mañana no sé”*.

La **tristeza** también ha estado presente en este proceso de cambio, según CS, E2: *“está esa sensación de incertidumbre, de temor, desmotivación y pena, de si toca o no te toca, y está el otro lado de que hay que poner el pecho a las balas y vamos para adelante”*.

También los entrevistados han destacado la **confusión** como una emoción latente debido a como se ha llevado a cabo el proceso de cambio organizacional. En este sentido MS, E3, dice que: *“me sentí muy confundida en ese entonces, en el trabajo del día a día sabía lo que tenía que hacer, pero a futuro lo veía todo muy confuso, no sabía qué es lo que se espera de mí”*.

5. Características Organizacionales durante el proceso de cambio

Las políticas de la compañía no suelen adaptarse a la realidad local, lo que genera poca flexibilidad y dificultad para lograr el objetivo final, dejando de lado sugerencias o variaciones que puedan favorecer el proceso local. Tal como dice CS, E2: *“los lineamientos van por un camino y es algo que no está en discusión, y creo que sería bueno que tomen en consideración estas particularidades, más flexibilidad”*.

La falta de contención de parte de los líderes de la organización hacia sus equipos de trabajo también lo destacan los entrevistados ya que afecta negativamente al proceso de cambio, lo que queda demostrado con la declaración de MS, E3: *“faltó que los jefes tuvieran la reunión con sus equipos, que yo no lo vi en mi caso, mi gerente no nos reunió para contenernos, aunque no fue terrible porque el cambio no nos afecta mucho, pero viéndolo de afuera creo que los líderes podrían calmar la ansiedad de la gente”*.

La ampliación y cambio de roles también es un efecto de la carga laboral que ha generado el cambio organizacional. DM, E1, dice que: *“todos tuvimos que adaptar nuestras funciones al proceso, ya sea asumiendo labores de otros, porque en todo este proceso mucha gente ha sido desvinculada, incluso desde que se nos dio el aviso se empezó a desvincular gente y empezamos a asumir nuevos roles”*.

Las seguidas y repentinas desvinculaciones han formado gran parte de las causas sobre la insatisfacción de los colaboradores respecto del proceso de cambio actual, donde MA, E6, dice que ha habido *“muchas desvinculaciones sin mucho sustento”*.

Ha habido un grave descuido en cuanto a los valores corporativos de la organización, valores que enorgullecen a los colaboradores pero que actualmente han sido mal ejecutados y pasados a llevar. En este sentido MS, E3, dice que: *“los valores corporativos siguen siendo los mismos, pero no sé si todas las personas están tan comprometidas con esos valores, se ven a veces algunas cosas que no tienen que ver con el respeto a las personas, eso se ha visto un poco disminuido”*.

Por último, debido a las desvinculaciones que se han generado en este proceso, y que no han sido remplazadas, se han tenido que redistribuir las tareas en personas que han quedado, generando un exceso en su carga de trabajo. DM, E1 dice *“claro que tiene un efecto, el redistribuir mis tareas implica una sobrecarga laboral, a la cual uno se adapta y finalmente la termina sacando bien, pero por replanificación, por eso, pero por ese lado afecta”*.

DM, E1 dice que: *“todos tuvimos que adaptar nuestras funciones al proceso, ya sea asumiendo labores de otros, porque en todo este proceso mucha gente ha sido desvinculada, incluso desde que se nos dio el aviso se empezó a desvincular gente y empezamos a asumir nuevos roles”*.

Comunicados Oficiales de la Compañía



DuPont y Dow se fusionan/DuPont anuncia una reducción de costos de US\$ 700MM y un plan de reestructuración para 2016

De: Ed Breen, DuPont Chair y CEO

11 de diciembre de 2015

Estimados colegas,

Hoy hicimos importantes anuncios que fortalecerán nuestro futuro y nuestra competitividad. Como saben, hemos estado analizando cuidadosamente los próximos pasos en nuestra transformación. Quiero explicar personalmente porqué creo que las acciones que anunciamos hoy son los pasos correctos para DuPont.

En primer lugar, anunciamos que DuPont se fusionará con Dow. Pueden leer nuestro comunicado de prensa para más información. Esta transacción junta a dos grandes compañías con un portfolio diverso de negocios altamente complementarios. Al unir nuestros dos equipos excepcionales estaremos más preparados para atender mejor a más clientes en todo el mundo con productos de mayor valor agregado y soluciones para industrias clave.

Luego de finalizar la fusión, lo cual esperamos que suceda en la segunda mitad de 2016, buscaremos separar a la compañía en tres compañías grandes, independientes y que cotizarán en bolsa, cada una enfocada en mercados atractivos.

Agriculture Company. Compañía líder global que une los negocios de semillas y Crop Protection de DuPont y Dow. La entidad fusionada tendrá el portfolio más diverso y desarrollos con oportunidades excepcionales de crecimiento en el corto, mediano y largo plazo.

Material Science Company. Líder industrial, conformado por el segmento Performance Materials de DuPont y los segmentos Performance Plastics, Performance Materials and Chemicals, Infrastructure Solutions y Consumer Solutions (excluyendo el negocio de Electronic Materials) de Dow. La combinación creará un líder industrial guiado por la búsqueda de innovación y bajo costo en los segmentos de packaging, transporte y construcción con un amplio portfolio de ofertas de costos efectivos.

Specialty Products Company. Un líder tecnológico innovador, enfocado en negocios únicos que comparten características de inversión y focos en mercados especializados. El negocio incluirá las unidades Nutrition & Health, Industrial Biosciences, Safety & Protection y Electronics & Communications de DuPont, sumadas a Electronic Materials de Dow. Juntos, las ofertas complementarias crean un nuevo líder global en Electronic Materials, y cada negocio se beneficiará de mayor inversión en tecnología y capacidades de desarrollo en nuevos productos.

Cada negocio tendrá una posición de liderazgo en su industria, podrá distribuir su capital más eficientemente, aplicar su poderosa innovación de forma más productiva y extender sus productos y soluciones a más clientes alrededor del mundo. Cada nueva compañía tendrá una base fuerte para seguir construyendo historias de ciencia e innovación.

Esperamos que los negocios crezcan y se desarrollen, generando un valor significativo para nuestros accionistas y clientes, así como también oportunidades para nuestros empleados.

Además, hoy también anunciamos [una reestructuración y un programa de reducción de costos](#). Como saben, hemos estado trabajando durante los últimos años para ser más eficientes y ágiles. Aun habiendo evolucionado como lo hicimos, el ambiente en el que operamos se ha vuelto más complejo y competitivo. Con el objetivo de mantener nuestra fortaleza y posicionarnos en un futuro exitoso, debemos acelerar nuestros esfuerzos para reducir permanentemente nuestra estructura de costos, expandir nuestros límites, simplificar nuestra organización y acercar nuestros negocios a los mercados. Esto implica repositionar en las unidades de negocios las funciones previamente centralizadas e integrar algunas de nuestras líneas de negocios.

Un cambio de esta escala es difícil y el impacto se sentirá en toda la organización. Reconozco que habrá muchas preguntas. Nuestros líderes de negocios y funciones compartirán información en diciembre y enero para ayudar a todos a entender los cambios específicos, cómo se desarrollará el proceso, cómo apoyaremos a nuestros empleados y qué pueden esperar.

Durante los últimos meses, me ha impresionado cómo el compromiso con nuestros Valores Corporativos ayuda a nuestros equipos a trabajar en conjunto para lograr los objetivos de forma respetuosa. Este compromiso será especialmente importante en el nuevo paso en nuestra evolución. Necesitamos trabajar juntos y hacer lo mejor para mantener la compañía encaminada, asistiendo a nuestros clientes y manteniéndonos seguros.

Hasta que la fusión se complete, debemos continuar operando como entidades independientes. La misma no finalizará hasta la segunda mitad de 2016 y la separación posterior tendrá lugar entre 18 y 24 meses luego de la fusión.

Quiero agradecerles por adelantado por el foco constante puesto en el trabajo crítico que tenemos por delante. Nos comunicaremos con ustedes regularmente a medida que avancemos en el proceso.

A largo plazo, creo que los pasos que estamos dando hoy darán lugar a una nueva etapa de crecimiento para DuPont. He visto personalmente la oportunidad que se presenta cuando se independizan compañías como entidades fuertes y especializadas – y confío en nuestra capacidad de llevar adelante la compañía en este nuevo paso hacia una transformación emergiendo con crecimiento y sustentabilidad.

Saludos,

Ed Breen.

Glosario

Significados de algunas siglas de DuPont

- DCP : DuPont Crop Protection
- DPT : DuPont Protection Technologies
- E&C : Electronics & Communications
- DPP : DuPont Performance Polymers
- N&H : Nutrition & Health
- DSS : DuPont Sustainable Solutions
- E&C : Electronics & Communications
- P&IP : Packaging& Industrial Polymers
- IB : Industrial Biosciences
- FS&RE : Facility Services & Real Estate
- CSR : Customer Service Representative
- IT : Information Technologies
- SBU : Strategic Business Unit
- SHE : Safety, Health & Environment
- S&L : Sourcing and Logistic
- AP : Account Payable
- HR : Human Resource

Supervisor Funcional: Es el jefe directo del subordinado. Se preocupa de fijar sus metas, realizar su evaluación de desempeño, bajar las directrices, etc. y puede estar en el mismo país como fuera.

Supervisor Administrativo: Cuando el supervisor funcional no se encuentra físicamente en el mismo país, la compañía, previo acuerdo del supervisor funcional, le designa un supervisor local, cuya responsabilidad atiende a cubrir firmas y temas administrativos, como por ej.: vacaciones, rendiciones, etc. siempre contando con la aprobación del supervisor funcional.