



“Análisis de las actitudes en un proceso de cambio organizacional en una empresa de manufacturing ”

Parte II

**Tesis de grado para optar el grado de
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

Alumno: Rodrigo Salinas

Profesor Guía: Francisco Valenzuela

Santiago, 25 de octubre de 2019

ÍNDICE

VI. ENCUESTA DE ACTITUD HACIA EL CAMBIO.....	3
VI. I Aplicación y muestra	3
VI. II Instrucciones.....	3
VI. III Resultados	3
VI. IV Análisis por dimensión	4
VI. V Análisis de resultados.....	7
VII. FOCUS GROUP.....	9
VIII. ANÁLISIS CUALITATIVO DE RESISTENCIAS EN TECNOCABLES	11
IX. CONCLUSIONES	17
X. RECOMENDACIONES	19
XI. BIBLIOGRAFIA.....	21
ANEXO 1 - Categorías e ítems del instrumento para medir actitudes ante el cambio organizacional	23

VI. ENCUESTA DE ACTITUD HACIA EL CAMBIO

VI. I Aplicación y muestra

La encuesta fue aplicada en formato físico al personal operativo de la Gerencia de Producción (Operadores y Ayudantes de Producción), alcanzando una tasa de respuesta del 70%, es decir, se obtuvieron respuestas de 67 colaboradores, de un universo de 95 trabajadores invitados a participar del estudio.

No fueron invitados a participar las personas con menos de 1 año de antigüedad en la empresa o que no contaran con contrato de trabajo directo (personal de empresas de servicios transitorios), los cuales ascendían a 12 colaboradores.

El promedio de edad de la muestra fue de 50 años, y la antigüedad promedio fue de 15 años de servicio. De la misma manera, la mediana de antigüedad es de 10 años. En base a ese dato es que se configuraron 2 grupos de trabajadores (aquellos con menos de 10 años de antigüedad v/s quienes tienen más de 10 años en la organización), con el fin de comparar sus resultados y enriquecer los posteriores análisis.

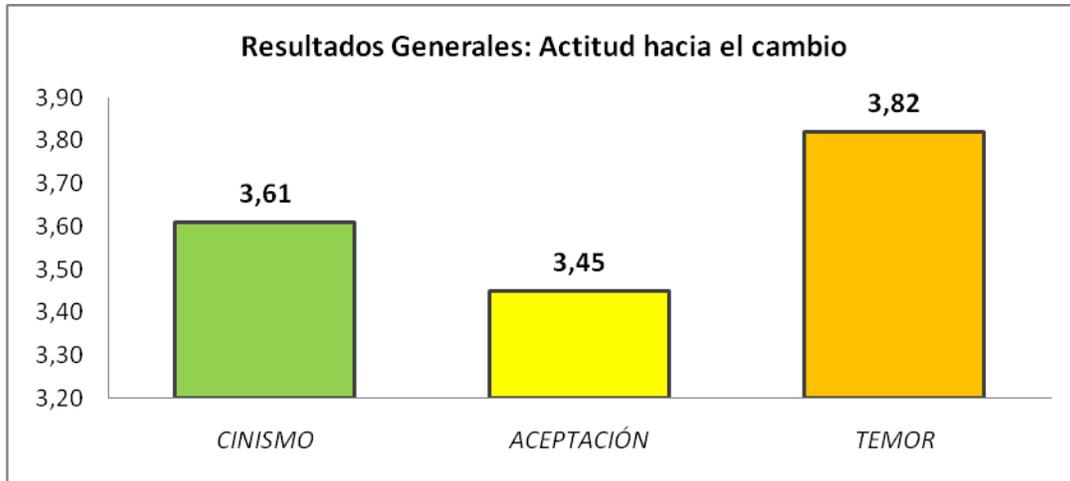
Todos los encuestados eran hombres (no existe personal femenino en los cargos señalados).

VI. II Instrucciones

A los participantes se les pidió que indicaran su nivel de acuerdo respecto a cada una de las declaraciones de la encuesta. Cada declaración (ítem) contaba con una escala Likert de 5 puntos, donde el primer punto indicaba el máximo nivel de desacuerdo y el último punto indicaba el máximo nivel de acuerdo. Por lo anterior, los resultados obtenidos se encuentran en la escala de 1 a 5, donde a mayor puntaje, existe mayor nivel de acuerdo con la declaración o dimensión en cuestión.

VI. III Resultados

La encuesta mide la actitud de las personas en base a tres dimensiones: *Cinismo hacia el cambio*, *Aceptación del cambio* y *Temor hacia el cambio*. Los resultados generales muestran que la dimensión *Temor* se posiciona en primer lugar, seguido de la dimensión *Cinismo* y finalmente, la dimensión *Aceptación*.



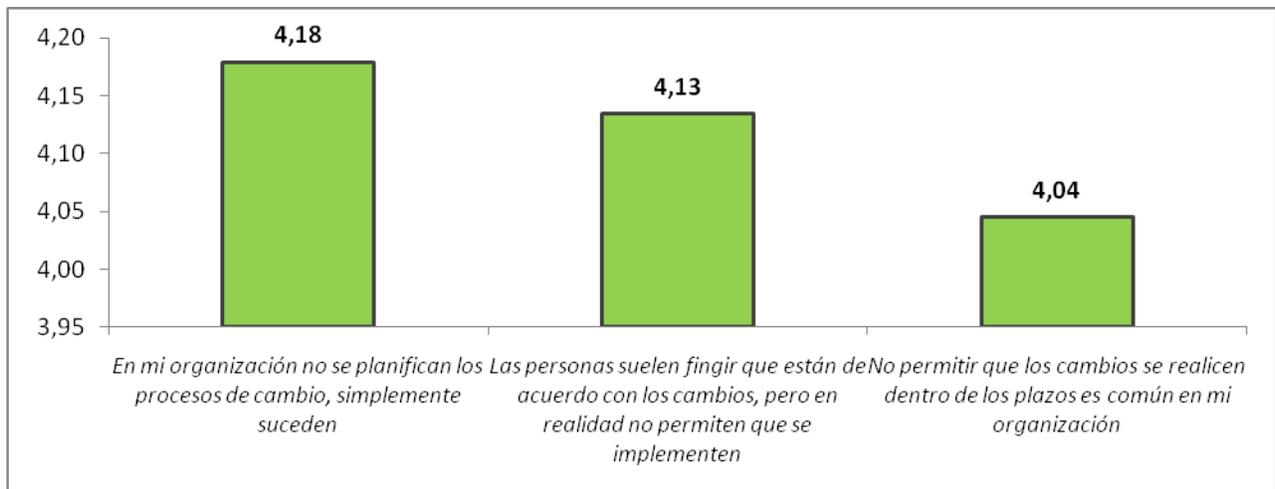
Al comparar a los 2 grupos según la antigüedad en la empresa, en la dimensión *Aceptación* los resultados son similares (grupo de mayor antigüedad puntúa en promedio 3,55 puntos, mientras que el grupo de menor antigüedad obtuvo en promedio 3,24 puntos). Las diferencias se producen en las dimensiones *Temor* y *Cinismo*, siendo en esta última dimensión en donde se genera una mayor diferencia (grupo de mayor antigüedad: 3,84 v/s grupo de menor antigüedad: 3,37).

VI. IV Análisis por dimensión

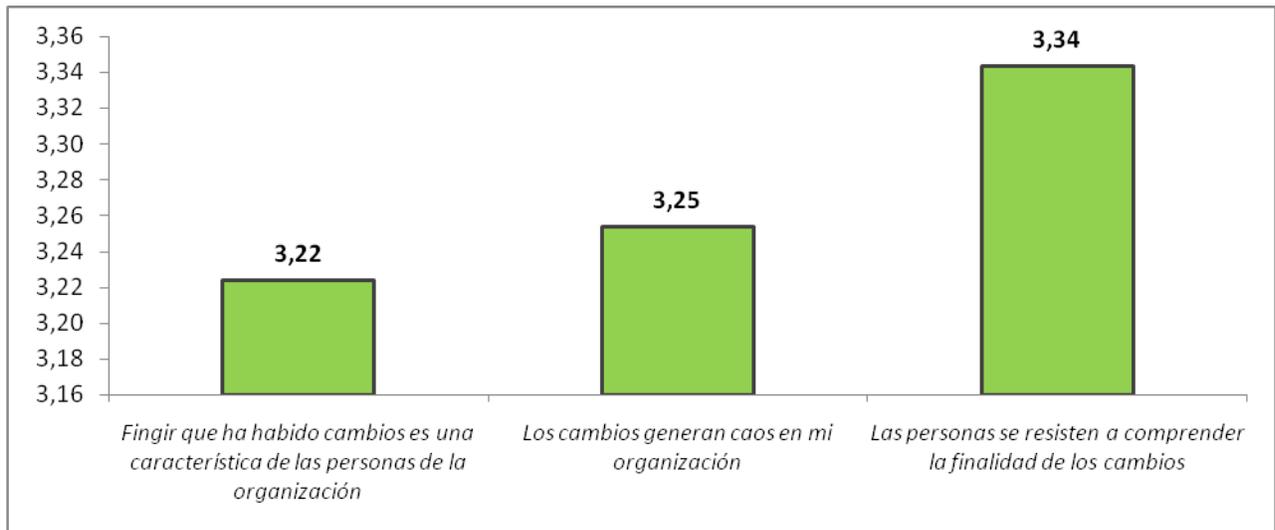
En los siguientes gráficos es posible apreciar los resultados de la encuesta en términos generales, por dimensión:

Cinismo hacia el cambio

En la dimensión *Cinismo*, los ítems que obtuvieron mayores puntajes fueron:

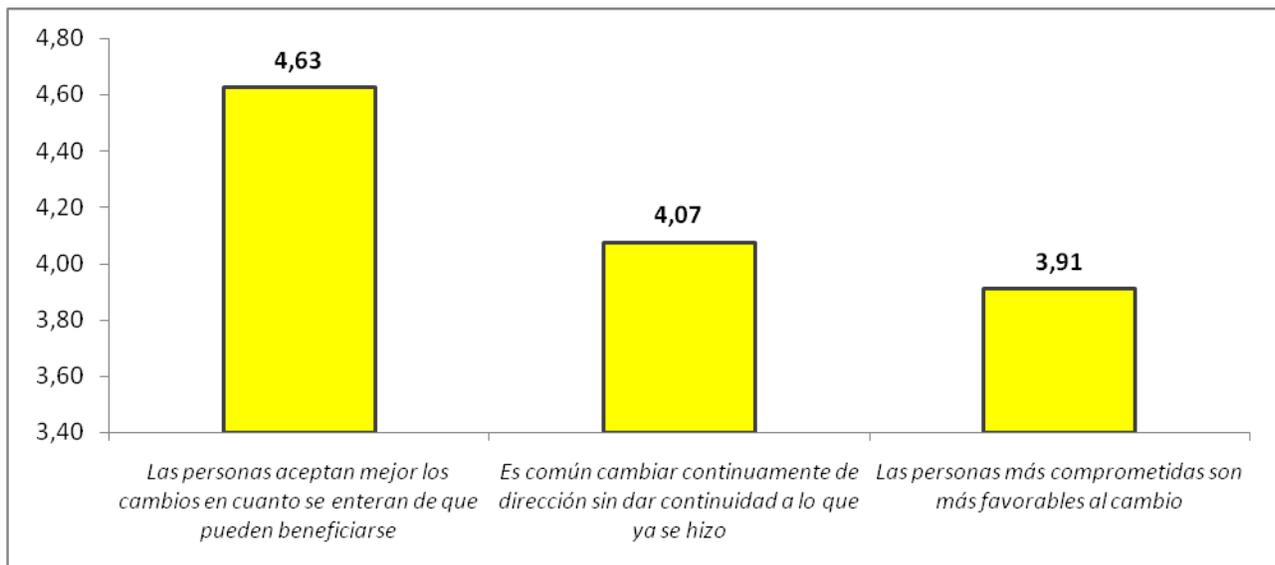


De la misma forma, los ítems que obtuvieron menores puntajes fueron:

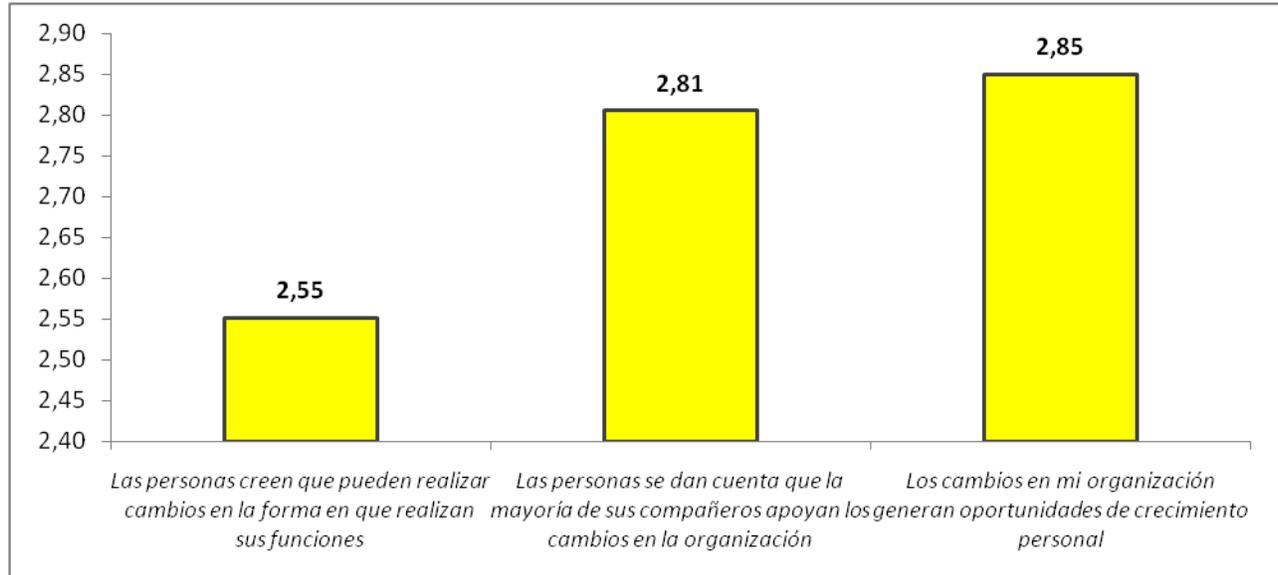


Aceptación del cambio

En la dimensión *Aceptación*, los ítems que obtuvieron mayores puntajes fueron:

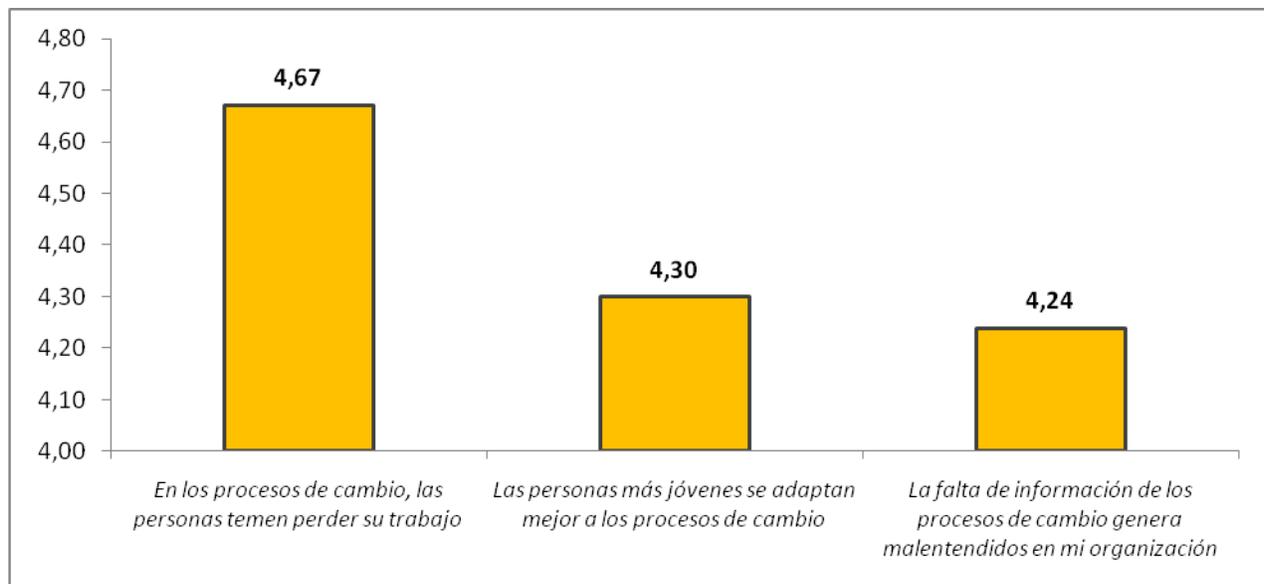


De la misma forma, los ítems que obtuvieron menores puntajes fueron:

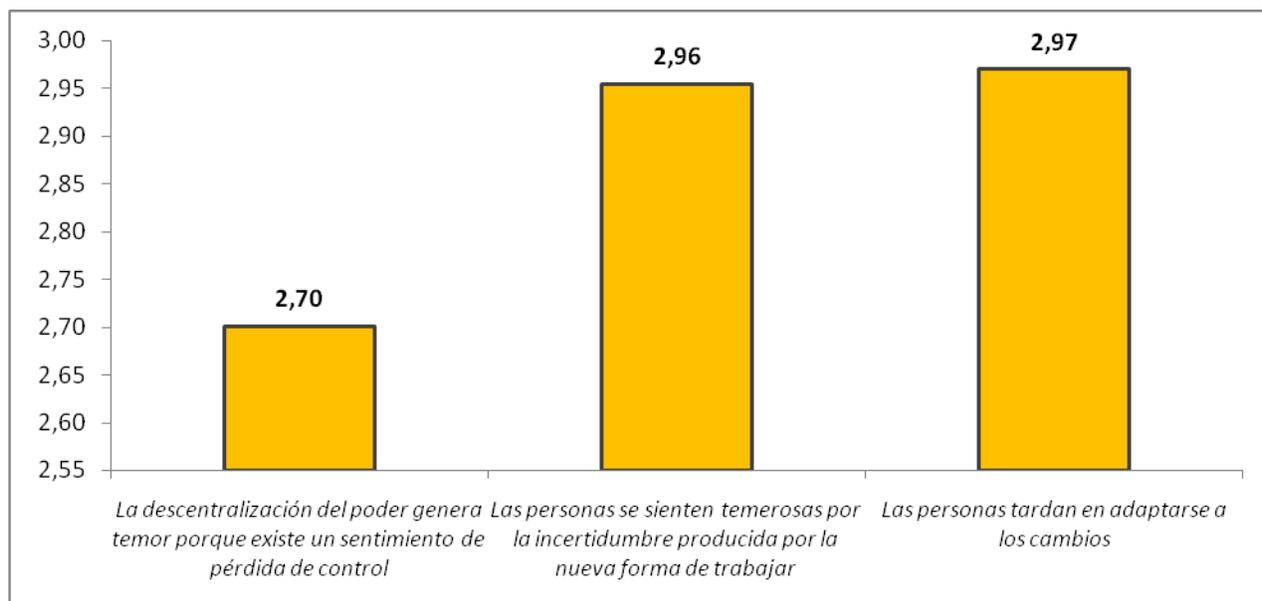


Temor hacia el cambio

Finalmente, en la dimensión *Temor*, los mayores puntajes son:



Por otra parte, los ítems con menor puntaje son:



VI. V Análisis de resultados

En primer lugar, es resulta interesante mencionar que la dimensión *Cinismo hacia el cambio* obtuvo el segundo lugar de los resultados generales. Por lo anterior, es posible apreciar que, en general, los colaboradores no manifiestan directamente su disconformidad con los cambios que se les plantean, sino que, por el contrario, suelen apoyarlos “en el papel”, pero en realidad no participan activamente de ellos. Una causa de lo anterior, puede ser la poca planificación y comunicación de los mismos, en donde la Gerencia suele comunicar “hacia abajo”, pero sin explicar mayores razones sobre el por qué es necesario cambiar. Los trabajadores, al no sentirse parte de la estrategia, no comprenden su rol en los nuevos modelos, por lo que terminan trabajando de la misma forma en que lo han venido haciendo. Por lo anterior, es posible deducir que “el sentido de urgencia” no es bien comunicado, no se hace mayor seguimiento a la implementación de los cambios, y es por ello que los trabajadores no lo “viven como propio”. Esto tiene relación con los últimos cambios que se han tratado de implementar en la organización. En relación a lo anterior, algunas jefaturas han intentado cambiar la forma de trabajar en algunas unidades, logrando cierta participación en el inicio, pero mostrando muy pocos cambios significativos al pasar de los meses. Dado lo anterior, algunas de estas jefaturas han sido apartadas de sus cargos, pero los trabajadores siguen en sus puestos.

Al realizar una comparación entre grupos, los colaboradores con más años de antigüedad presentan una actitud de *Cinismo* mayor que quienes tienen menos años trabajando en la empresa. Por ejemplo, en el ítem “Las personas suelen decir que el cambio se ha realizado, aunque en la práctica no haya sucedido”, el

grupo más experimentado obtuvo una calificación promedio de 3,94 puntos, mientras que los colaboradores con menos de 10 años de antigüedad promediaron 3,06 puntos. De la misma manera, en el ítem “Las personas suelen fingir que están haciendo su trabajo de forma diferente”, el grupo de mayor antigüedad obtuvo un promedio de 4,06 puntos, mientras que el grupo de menor antigüedad puntuó 2,88 puntos en promedio.

En cuanto a la dimensión *Aceptación*, los resultados también apuntan a falencias en las comunicaciones, indicando que este es un importante factor a considerar al momento de querer implementar nuevos proyectos. La falta de un lineamiento claro también es importante de considerar. Por lo general, los proyectos nuevos suelen “tapar” los proyectos antiguos, por lo que no se valoran los resultados ni formas de trabajar de proyectos anteriores, por bien que hayan resultado. Un ejemplo de ello es que, al asumir una nueva jefatura, suele comenzar desde cero en temas que fueron abordados por sus predecesores, por lo que la sensación de no avanzar es constante.

Otro factor importante a considerar en esta dimensión, es la percepción de los trabajadores en cuanto a la posibilidad de poder realizar sus funciones de manera diferente. Al contar con una antigüedad promedio de 15 años en sus cargos, y tratarse de funciones mayormente mecánicas, no perciben la posibilidad de realizar estas tareas de otra manera. Se podría decir que sus tareas se encuentran tan estandarizadas, que los cambios son percibidos como generador de errores más que un aporte a la productividad.

Al realizar una comparación entre grupos, en general no existen diferencias importantes de puntajes. Sólo en el ítem “Las personas más comprometidas son más favorables al cambio” se aprecia una diferencia, en donde los colaboradores más antiguos obtuvieron un puntaje promedio de 4,52 puntos, en comparación con los colaboradores con menor antigüedad, quienes obtuvieron un promedio de 3,32 puntos.

Finalmente, en la dimensión *Temor hacia el cambio*, el tema de la gestión de las comunicaciones vuelve a hacerse presente. En la empresa, la gestión de los rumores es mínima, por lo que se producen constantes mal entendidos por la poca información que se maneja a nivel de la planta de producción. Estos rumores por lo general se relacionan con la posibilidad de despidos, por lo que los cambios son percibidos más como causantes de desempleo que como oportunidades de crecimiento o mejoras en la producción.

Al realizar una comparación entre grupos, es posible apreciar una diferencia importante en el ítem “Las personas reaccionan negativamente a los cambios que afectan su nivel de renta”, donde el grupo de mayor antigüedad obtuvo en promedio 4,55 puntos, mientras que el grupo de menor antigüedad puntuó en promedio 3,62 puntos.

VII. FOCUS GROUP

Se realizó un focus group donde participaron 19 operadores, los cuales trabajan en el primer turno.

Se les explicó que la intención de reunirnos con ellos era la de mostrarles los resultados de la encuesta que habían respondido anteriormente, con el fin de conocer sus opiniones al respecto. Se les indicó además que toda la información recabada sería trabajada con confidencialidad y que sus opiniones serían parte de relatos generales.

Al mostrarles los resultados, los participantes estuvieron de acuerdo con el orden de las categorías generales. En relación a la dimensión *Temor hacia el cambio*, expresan que efectivamente sienten miedo de perder sus trabajos, en vista de los últimos cambios que han ocurrido en la empresa. En los últimos meses ha habido diversos movimientos en la organización, se han reducido presupuestos y se han eliminado puestos de trabajo, lo que los tiene bastante preocupados. En este último punto, han visto que personas que contaban con muchos años de antigüedad en la empresa han sido despedidos, lo cual ha pasado en muchas áreas, no sólo en operaciones. Sumado a lo anterior, creen que la falta de información aumenta los rumores y las dudas: "...Los jefes no nos dicen nada, llegan y sacan gente y no te dicen el por qué, compañeros de años...". Comentan que en general los tienen sin información. Les piden que se comprometan, que trabajen "con ganas" en los proyectos grandes, pero luego no saben si el cliente estuvo contento, si el proyecto funcionó, o se volverá a repetir el pedido. A lo anterior se suma que, de acuerdo a lo que comentan, no existe claridad con respecto a los pedidos a operaciones, ya que un "día es una cosa, al otro día otra, como si los del área de ventas estuvieran adivinando" y "nosotros somos los que corremos y después los carretes de cables completos quedan ahí en la bodega". Lo mismo dicen del área de programación (que les dan información incorrecta), lo que hace que se "pierda mucho material y tiempo". "Cuando ventas y programación se pongan de acuerdo, vamos a poder estar un poco más tranquilos".

En cuanto a la dimensión *Cinismo hacia el cambio*, dicen que en general no se oponen directamente a los cambios, pero reconocen que cuando detectan falta de planificación o "que las cosas no se están haciendo como se deben", terminan haciendo sus funciones como ellos siempre lo han hecho. "A veces nos ponen supervisores que no saben mucho, y te vienen con cosas que no son". Dicen que varias veces han llegado supervisores de otras empresas, que vienen con ideas y recomendaciones, pero no han permanecido mucho tiempo debido a que no tienen el conocimiento técnico que ellos tienen. En relación a lo anterior, comentan que ha habido veces en que los supervisores tienen buenas ideas y proyectos, pero que una vez que se van, nadie continúa con la iniciativa y todo comienza otra vez. Por lo anterior, se percibe la sensación de que los cambios fueran "modas, más que planes a futuro".

Finalmente, referente a la dimensión *Aceptación del cambio*, comentan que sería más fácil para ellos si los involucraran en las decisiones, preguntándoles y tomando en consideración la experiencia de años que tienen operando sus máquinas. Comentan que “a nosotros nos dicen cuando las cosas están listas”, sin hacer un análisis más preciso de la situación. Se expresa que la planificación está centralizada en los jefes, los cuales por lo general se encuentran lejos de la operación en sí. Las veces que han propuesto ideas, no han sido consideradas, por lo mismo ya no lo intentan.

VIII. ANÁLISIS CUALITATIVO DE RESISTENCIAS EN TECNOCABLES

Para facilitar la comprensión de la problemática, realizaremos un análisis cualitativo utilizando como base un artículo de la revista Harvard Business Review (HBR), publicado el año 2012 por Rosabeth Moss Kanter, profesora en la Harvard Business School y presidenta y directora de la Harvard Advanced Leadership Initiative. El artículo plantea 10 razones por las cuales las personas se resisten al cambio (Ten Reasons People Resist Change), las cuales nos permitirán entender las implicancias del caso de estudio desde diversas perspectivas, definiendo los componentes y motivos que plantea el artículo, dado lo que está ocurriendo actualmente en TecnoCables.

A continuación, se analizará cada una de las razones por las cuales se generan resistencias en TecnoCables, y luego, de acuerdo al artículo mencionado, desarrollaremos un modelo comprensivo que nos permitirá generar otra mirada respecto a lo ya expuesto en el presente informe. Las 10 razones por las cuales se resisten al cambio propuestas en el artículo corresponden a las situaciones más reiteradas que se presentaron en una serie de procesos de cambio analizadas por la autora, estas razones son *Perdida de Control, Exceso de incertidumbre, ¡Sorpresa, sorpresa!, Todo parece diferente, Pérdida de prestigio, Preocupaciones sobre la competencia, Más trabajo, Efectos de la ondulación, Resentimientos pasados y A veces la amenaza es real*, ante lo cual utilizaremos la perspectiva con estos componentes para analizarla situación de TecnoCables de la siguiente manera:

Pérdida de control. El cambio afecta la autonomía y hace sentir a las personas la pérdida del control de las situaciones que se presentan en las organizaciones, no tan sólo de manera política en quienes tienen roles de liderazgo. En TecnoCables, se evidencia esta situación en los operadores y empleados con mayor antigüedad en la compañía, quienes ante la venta de Jumbo Cables a TecnoCables, comenzaron a sentir dicha pérdida de control, en donde tras varios intentos de implementar cambios en la manera de hacer las cosas los trabajadores se resisten a abrazar los cambios y no se asume la autoridad de la multinacional francesa. Según el artículo, los líderes más capaces permiten a los demás participar en la toma de decisiones y en la planificación, haciendo a todos partícipes de las cosas que suceden al interior de las organizaciones y contrarrestando el sentimiento de pérdida de control que una absorción de compañía genera en todos los involucrados.

Exceso de incertidumbre. Todo proceso de cambio en las empresas contempla resistencias derivadas del desconocimiento acerca del futuro. La sensación de incertidumbre en TecnoCables se ha incrementado en los últimos años, en donde los cambios han resentido a la organización por no ser correctamente gestionados. Tal como se ha mencionado anteriormente en algunos pasajes de este documento, la

comunicación en los procesos de cambio es fundamental y es claro que su ausencia puede crear inestabilidad y desconcierto. Las indefiniciones y decisiones importantes no comunicadas (despidos, reestructuraciones, cambios en la forma de producir, estrategias, etc.) transmiten confusión si no se explica el sentido de estas.

El artículo recomienda a los líderes transmitir una sensación de seguridad y una visión inspiradora, hacer creer a la organización que el camino que estamos recorriendo es el mejor, mediante una planificación simple y comunicada.

¡Sorpresa, sorpresa! La sorpresa es un enemigo del cambio, las decisiones impuestas sin mayor aviso son siempre resistidas por quienes las deben asumir. En TecnoCables se debe trabajar fuertemente el área de comunicaciones y otorgarle una orientación más estratégica, que permita ir trabajando en los cambios de manera planificada y comunicada. De esta manera los trabajadores se sentirán parte de lo que acontece y la resistencia inicial se puede convertir en una oportunidad de descubrir quiénes pueden ser agentes de cambio y contribuir positivamente a la gestión de los mismos. Cambios sorprendentes de jefaturas, trabajadores, métodos y procedimientos de trabajo, han sido los principales temas levantados en las investigaciones como focos de mayor resistencia en TecnoCables.

El artículo recomienda no crear cambios en secreto y comunicarlos todos a la vez. Es mejor otorgar pistas de lo que está por venir y buscar apoyo para los cambios que se avecinen.

Todo parece diferente. El cambio busca traer algo diferente, pero ¿qué tan diferente puede ser? El cambio genera una situación de incomodidad por defecto al romper rutinas, trayendo consigo confusiones y problemas al intentar asimilarlo. Por ejemplo, en TecnoCables cuando se intentó que los operadores fueran polifuncionales, es decir, que pudieran trabajar en diferentes fases en la fabricación de cables, estos se resistieron porque no entendían el beneficio de aprender nuevas formas de trabajar y prefirieron mantenerse haciendo lo que por décadas les ha funcionado y en lo que se sienten expertos.

Aunque a veces el cambio no es tan significativo de todas formas genera la misma sensación de confusión, el tratar de disminuir la cantidad de diferencias pequeñas y enfocarse en el corazón del cambio, no “cambiar por cambiar” y mantener las rutinas lo más originales en lo posible, es el consejo que otorga el artículo.

Pérdida de prestigio. Por definición, el cambio busca dejar el pasado atrás. Es probable que las personas relacionadas al momento que se está cambiando estén con una posición a la defensiva, y en TecnoCables esto se ve a simple vista. El perder el prestigio de ser “*expertos en la fabricación de cables*”, o la categoría de “*Artesanos del Cable*” genera resistencias en el grupo de operadores estudiado. ¿Para qué

cambiar y someterme a un nuevo sistema de hacer las cosas? ¿Si la forma en la que lo venimos haciendo funciona y ha mantenido viva a la organización durante muchos años? ¿Quién es este recién llegado que me viene a enseñar a hacer las cosas de manera diferente?, son algunas de las respuestas de los operadores recolectadas en el focus group que evidencian la sensación de pérdida de prestigio que experimenta este grupo de trabajadores. Por otra parte, otros grupos de la compañía se han visto afectados con los cambios acaecidos en los últimos años, como se menciona en la dimensión *Pérdida de Control*, con la nueva dirección a cargo de los franceses, la línea de liderazgo en la compañía con mayor antigüedad también se ve resentida porque las decisiones importantes ya no pasan por sus manos.

El artículo recomienda a la línea de liderazgo ayudar a los afectados celebrando los elementos del pasado que vale la pena honrar, sin dejar de lado el dejar en claro que las cosas han cambiado, lo que hace que sea más digerible el cambio y permite “soltar” y seguir adelante.

Preocupaciones sobre la competencia. Las personas también se resisten al cambio cuando hace que se sientan incompetentes. Expresan escepticismo sobre si las nuevas maneras de hacer las cosas tendrán realmente el efecto esperado o si realmente los cambios contribuirán a mejorar, cubriendo así su preocupación de que sus habilidades queden obsoletas. En TecnoCables, específicamente en los operadores, nos encontramos con esta situación en donde ellos no están abiertos a aprender nuevas metodologías de trabajo y prefieren mantener su manera de hacer las cosas por sobre las que la compañía impone, al tratarse de funciones mayormente mecánicas, los cambios son percibidos por ellos como generador de errores más que un aporte a la productividad.

Según Kanter (2012), los líderes deben asegurar la estructura, proporcionando abundante información, educación, capacitación, mentoring y sistemas de apoyo. Un período de superposición y/o marcha blanca, que ejecuta dos sistemas simultáneamente contribuye a facilitar los cambios de este tipo.

Más trabajo. El cambio representa más trabajo. En general las personas responsables de los cambios se encuentran sobrecargadas, generalmente por la serie de variables a controlar que contemplan los procesos de cambio, entre las que se destacan las inevitables fallas emergentes no consideradas en la planificación del proceso, lo que puede entregar una sensación de fracaso cuando te encuentras cruzando la mitad del camino en el cambio. Para TecnoCables, desde la adquisición de Jumbo Cables, la situación ha representado mayor carga laboral y algunos líderes y equipos se han visto afectados por este fenómeno, ha llevado a la dirección a tomar decisiones de reemplazar líderes y todo tipo de trabajadores, sin tener en claro los efectos de estos movimientos. Bajo nivel de engagement en las áreas de soporte, desgaste de la línea operativa y reestructuración constante de los equipos de trabajo se muestran como algunos de los síntomas que demuestra TecnoCables en la actualidad.

La autora del artículo recomienda reconocer el trabajo arduo de los que se encuentran comprometidos con el cambio, agregar ventajas o beneficios adicionales a ellos; bonificaciones, reconocimientos, comidas especiales, incluso masajes, premios tanto a ellos como a sus familias, que a menudo realizan sacrificios invisibles para la organización.

Efectos de la ondulación. El cambio tiene un efecto expansivo que sobrepasa los límites del grupo de estudio, de las áreas de trabajo, e incluso fuera de la organización. El cambio, tal como arrojar una piedra en el agua, crea ondas que le permiten afectar a lugares distantes en círculos cada vez más amplios. Esta alteración genera que estos actores comiencen a retroceder, protestar contra los cambios, aunque este cambio no tenga relación directa con sus propias actividades. Por ejemplo, en TecnoCables el desorden y la poca planificación de las actividades de producción, genera problemas en áreas como finanzas/cuentas por pagar, compras y abastecimiento, los cuales a su vez afectan al funcionamiento de las operaciones y también proveedores, así sucesivamente toda la cadena se ve perjudicada, llevándolos algunas veces a no cumplir con la demanda del cliente. Si finanzas/cuentas por pagar no cumple con los pagos a proveedores en la fecha correspondiente y estos cortan el suministro de materiales, no se puede agilizar el proceso productivo y se corre el riesgo de no cumplimiento de las obligaciones con el cliente.

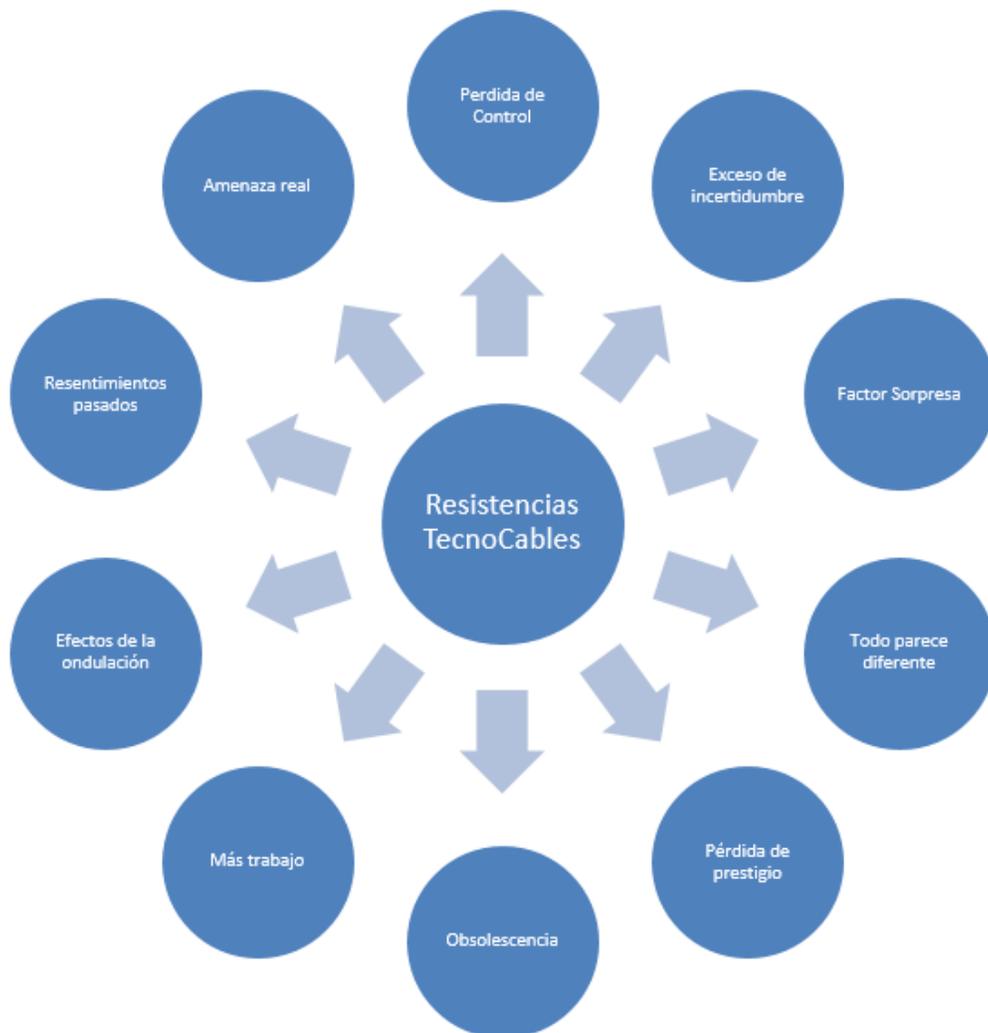
Kanter (2012) señala en el artículo que los líderes deben ampliar el círculo de stakeholders, considerar a todos los interesados, por muy distantes que sean, y trabajar con ellos de cerca para disminuir el impacto sobre las operaciones de la compañía.

Resentimientos pasados. Los fantasmas del pasado siempre están presentes esperando aparecer para atormentarnos en el momento que menos lo necesitamos. Cuando está todo estable, se mantendrán en silencio, pero cuando se requiere colaboración para implementar algo nuevo o diferente, los fantasmas despiertan y entran en acción, abriendo viejas heridas, discusiones y situaciones del pasado. Considerando que gran parte de la nómina de TecnoCables tienen una antigüedad considerable, los resquemores abundan en una organización como esta. Argumentos para resistirse al cambio se multiplican cuando la compañía intenta proponer nuevos cambios aludiendo a situaciones o fracasos del pasado en este tipo de iniciativas. Para la autora del artículo, los líderes deben sanar el pasado antes de navegar hacia el futuro.

A veces la amenaza es real. No podemos desconocer los efectos colaterales de los cambios, es un proceso doloroso y por lo mismo se generan resistencias. Ciertamente las nuevas tecnologías desplazan a las antiguas, también se pueden perder puestos de trabajo, los precios pueden ser reducidos y por ende las ganancias, y mil ejemplos más. TecnoCables no se ha hecho cargo de las resistencias y sus efectos en la organización, lo que justifica la existencia del presente estudio. Para estos casos se recomienda ser honestos, transparentes, rápidos y justos, según Kanter (2012). Por ejemplo, el despido de 100

trabajadores con un buen trabajo de Outplacement es mucho más aceptable ante los ojos de los trabajadores que quedan que sucesivas oleadas de recortes.

Modelo explicativo – Resistencias en TecnoCables



El modelo nos permite entender desde otra perspectiva el fenómeno de resistencias al cambio presente en TecnoCables, compañía que ha aprendido a vivir con estas resistencias sin atacarlas o utilizarlas en su beneficio, generando que su población tenga una actitud hacia el cambio que no cumple con las expectativas de la multinacional europea, quien compró Jumbo Cables con la expectativa de producir cables bajo el mismo estándar del resto de las filiales a nivel global.

Aunque es imposible que todos se sientan cómodos con el cambio, sus efectos se pueden contrarrestar. El saber diagnosticar las fuentes de resistencia es un buen inicio para determinar mejores soluciones. La resistencia al cambio entrega información clave acerca de la intensidad emocional de los trabajadores respecto del problema, permite explorar los sentimientos reprimidos y puede incitar a los empleados a pensar y hablar más sobre los cambios, con el fin de que éstos sean comprendidos de mejor forma. Surge la pregunta ¿cómo debe enfrentar las resistencias un buen líder? La mejor herramienta para los líderes del cambio es comprender las fuentes predecibles y universales de resistencia en cada situación, para luego elaborar estrategias en torno a ellas (Kanter, 2012).

IX. CONCLUSIONES

En resumen, los resultados apuntan a la falta de comunicación por parte de las jefaturas, sobre los motivos de los cambios y los beneficios que traerán para la organización. Al no sentirse parte de los cambios y sintiendo temor de que los despidan, los trabajadores fingen que están de acuerdo con los proyectos cuando se los presentan, pero en la práctica continúan realizando sus funciones en el marco de sus rutinas aprendidas desde hace muchos años, lo que los mantiene “seguros” mientras la jefatura desiste de sus intenciones o sea retirada de su cargo. Los sentimientos de pérdida y temor son mayores en el personal con más antigüedad, lo que genera que, al mismo tiempo, sus actitudes de cinismo sean mayores que quienes tienen menos años en la organización. Lo anterior permitiría inferir que los colaboradores antiguos utilizan el cinismo como defensa ante los cambios, los que consideran como fuente de pérdida y amenaza a su forma de trabajar y, por ende, a su futuro en la organización.

En otras oportunidades las resistencias han obligado a TecnoCables a echar pie atrás a iniciativas de cambio cuando estos tuvieron relación con modificar procedimientos y la manera histórica de trabajar de los equipos, debido a que no fueron consideradas las variables culturales y políticas que estaban en juego al momento de la implementación de estas iniciativas.

En TecnoCables la resistencia se evidencia en la poca o nula colaboración que tienen los grupos de trabajo hacia las iniciativas de cambio porque estas no traen un beneficio consigo. Los operadores piensan que estos cambios rompen códigos y aprendizajes que se han transmitido por generaciones (operadores autoproclamados “artesanos del cable”). Lo anterior tiene directa relación con la forma de trabajar en la planta de producción de TecnoCables. Empleados no calificados, que comenzaron en el mundo del trabajo en este lugar, se han mantenido en sus puestos asumiendo una cadena de mando y una forma de trabajar que respeta, sin cuestionamientos, la estructura y la “tradición”. Las nuevas tecnologías, en lugar de ser aprendidas por los trabajadores, son adaptadas a la forma en que se ha trabajado por los últimos 50 años, lo que sostiene de alguna manera y da coherencia a este “orgullo” de trabajar en TecnoCables. El seguir esta “receta tradicional” es lo que ha generado la baja en la productividad en los últimos tiempos, ya que no está en línea con los objetivos y demandas de trabajo actuales, donde TecnoCables pretende que su planilla sea multifuncional y que todos puedan hacer de todo, de manera tal que en caso de presentarse ausentismos estos puedan abordarse con reemplazos naturales al interior de los equipos.

Por lo anterior, los trabajadores creen que la forma en que los cambios debieran ser implementados sería realizando una buena planificación, considerando los diversos factores que los afectan, pensando no sólo

de “arriba hacia abajo”, sino que realizando un trabajo conjunto con los más experimentados y con los nuevos ingresos que tengan “ganas de aprender”.

En todo proceso de cambio encontraremos resistencias que desprenden del desconocimiento que nos trae el futuro, lo que sucede en este grupo de operadores de TecnoCables con respecto a resistirse ante los cambios que la organización requiere implementar, es tan sólo una pequeña muestra del impacto de la absorción de Jumbo Cables por parte de TecnoCables, situación que ha ido creciendo y manifestándose impactando en varias o todas las áreas y niveles de la compañía desde la adquisición. Lo que ocurre en el grupo de operadores es nada más un síntoma de lo que sucede en la totalidad de la organización, incluso también en la industria. La intención también de incorporar el concepto de postfordismo en este estudio busca explicar el hecho de que esta situación no ocurre tan sólo en TecnoCables sino también en otras industrias de manufacturing. La implementación de metodologías ágiles ha sacudido los sistemas clásicos de trabajo generando resistencias de todo tipo en todo tipo de empresas. La necesidad de ser y mantenerse competitivos obligará siempre a TecnoCables a buscar la manera más eficiente de abordar sus operaciones, de manera tal que la compañía tiene que hacerse cargo de lo planteado en este informe si quiere permanecer vigente en este mundo globalizado que cada vez es más salvaje, si de empresas, negocios y mercados se trata.

X. RECOMENDACIONES

Como dupla de consultores a continuación presentaremos una propuesta de actividades que permitirán superar la resistencia al cambio. Basándonos en Robbins (1994), existen formas de superar la resistencia al cambio y mejorar la actitud hacia el mismo. Estas son:

- *Educación y comunicación:* Consiste en mejorar el flujo de información y aumentar la calidad de la comunicación. Lo anterior significaría invertir en actividades comunicacionales, informando correctamente de las necesidades del cambio, los avances de este y sus futuros efectos. Lo anterior, con la intención de mantener el espíritu del cambio activo, a la vez que se combaten los rumores de fracaso o desviación de la senda de cambio. Estos conceptos pueden ser incorporados en las charlas de seguridad que se realizan diariamente en el área de producción, en donde el supervisor puede mencionar los cambios que vendrán, y preguntar si existen dudas con algún procedimiento en específico. Además, podrían utilizarse los canales de comunicaciones internas (intranet, correos masivos, reuniones semestrales y actividades masivas) para reforzar la importancia de los cambios, los avances a la fecha y lo que vendrá a futuro.
- *Participación:* Es menos probable que las personas se resistan a un proceso de cambio en el que participaron activamente. Así como en este informe se aplicó una encuesta para conocer las percepciones, sería interesante hacer parte de la planificación de los proyectos a trabajadores claves y representativos, con el fin de que realicen una labor de promotores del cambio, comunicando los beneficios del mismo directamente con sus compañeros de equipo. En la misma línea, la empresa podría darle la oportunidad a los operadores más antiguos para que empezaran a liderar a sus propios equipos, en un principio por proyectos específicos, para que luego, de acuerdo a los resultados, puedan tener posibilidades de desarrollo de carrera reales, siempre en el marco de los cambios que se quieran implementar.
- *Facilitación y apoyo:* Consiste en diversas actividades de acompañamiento para superar la tensión del cambio (capacitaciones, dinámicas grupales, intervenciones, eventos, nuevos canales de comunicación, entre otros). Se podrían generar instancias de entrenamiento y formación, donde los más experimentados les enseñen a los nuevos colaboradores sobre el funcionamiento de sus máquinas, con el fin de no perder el conocimiento adquirido por años. Esto podría ayudar a contar con trabajadores mejor calificados, disponibles al momento de que regresen los grandes proyectos.

- *Negociación*: Se trata de entregar recompensas con el fin de disminuir la resistencia al cambio. Lo anterior implicaría la creación de planes de reconocimiento, en donde se comuniquen y difundan los logros alcanzados por los trabajadores, al beneficiarse de las nuevas formas de trabajar. Actualmente sólo existe un programa de reconocimiento corporativo, de tipo anual, que no refleja realmente los logros que se obtienen constantemente en la empresa. Para afianzar una nueva cultura de trabajo, es necesario un refuerzo constante, el cual no sólo debe venir desde los líderes a los trabajadores, sino que debe permitir el reconocimiento entre pares y entre áreas.

Para hacer uso de estas herramientas, se requiere de una sólida planificación de actividades concretas y el involucramiento cercano de la dirección y jefaturas. La comunicación en procesos de cambio resulta fundamental para mostrar al grupo el camino que la compañía desea recorrer y convencer a todos de que es el camino correcto. Sumado a esto, es importante considerar que se deben incorporar actividades que permitan gestionar el poder político en los diversos niveles en los que se presenta, dado que la percepción del poder de un individuo puede beneficiar o resistir el avance de un cambio planificado.

XI. BIBLIOGRAFIA

Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24

Ajzen, I. e Madden, T. J. (1986). Prediction of goal directed behavior: Attitude intentions, and perceived behavior control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453-474.

Beugelsdijk, S, Slanges, A y Van Herpen, A. (2002). Shapes of organizational change: The case of Heineken Inc. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 311-326.

Bovey, W. H. y Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership y Organization Development Journal*.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones*. (8va ed.). México: McGraw-Hill.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*.

Davis, K. & Newstrom, J.W. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial McGraw-Hill.

Fuentes, J. (2009). Modelo de cambio conductual orientado a la promoción de estilos de vida saludable en la organización. Memoria para optar al título de Psicólogo, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, Santiago, Chile.

García Chacón, G. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. *Estudios Gerenciales*, (96), 57-106.

Gupta, A. K. y Govindajaran, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27, 25-41.

Hambrick, D. C. y Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: a bridge between polar views of organizational outcomes. In: L. L. Cummings y B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 9, pp. 369-406). Greenwich, C. T.: JAI Press.

Kanter, R.M. (2012). Ten Reasons People Resist Change. *Harvard Business Review*. Recuperado desde: <https://hbr.org/2012/09/ten-reasons-people-resist-chang>

Lau, C.M. y Woodman, R. (1995). Understanding organizational change: a schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2), 537-554.

Marin, D, Cano, C, Zevallos, M, Mora, R. (2009). *Determinantes del análisis y diseño organizacional*. (Programa Administración de Empresas). Bogotá, Colombia. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Económico Administrativas.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25 (4), 783-794.

Ponce, R. (2002,). Manejo de la resistencia al cambio: un enfoque desde la perspectiva de la psicología organizacional. Ponencia presentada en Conferencia AALPO. Guatemala.

Qu, Sandy Q. y Dumay, John. (2011). *The qualitative research interview*. Qualitative Research Accounting & Management. Vol 8, No 3, 2011.

Rabelo Neiva, E., Ros García, M., & Torres da Paz, M. d. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(1): 9-30.

Rabelo Neiva, E., Ros, M., & Torres de Paz, M. d. (2005). Attitudes towards organizational change: validation of a scale. *Psychology in Spain*, 9(1).

Rivero, A y Vidal, C. (2009). De la corrección a la planificación. Programa de rediseño en SMF El Teniente Codelco: Un caso de barreras para el cambio organizacional. Memoria para optar al título de Psicólogo, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Editorial Prentice Hall.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (Decimoquinta ed.). México D.F.: PEARSON

Romeo, M. (1999). Un modelo explicativo para el cambio organizacional. Tesis para obtener el grado de Doctor en Psicología, Facultad de Psicología, Universidad de Barcelona, Barcelona, España.

Valley, K. L. y Thompson, T. A. (1998). Sticky Ties and Bad Attitudes. In: Kramer, R.M. y Neagle, M. A. *Power and Influence in organizations*. London: Sage Publications. (39-66).

Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Editorial Addison Wesley Longman.

ANEXO 1 - Categorías e ítems del instrumento para medir actitudes ante el cambio organizacional

<i>Categoría</i>	<i>Ítems (19)</i>
CINISMO	Las personas desarrollan mecanismos para no cambiar sus rutinas de trabajo
	Fingir que ha habido cambios es una característica de las personas de la organización
	Las personas suelen fingir que están de acuerdo con los cambios, pero en realidad no permiten que se implementen
	No permitir que los cambios se realicen dentro de los plazos es común en mi organización
	No involucrarse en los procesos de cambio es una práctica común en la organización
	Las personas suelen negar que el cambio vaya a efectuarse
	Las personas se resisten a comprender la finalidad de los cambios
	Los cambios generan caos en mi organización
	Los cambios en mi organización se quedan a nivel del discurso, no suceden
	Las personas suelen decir que el cambio se ha realizado, aunque en la práctica no haya sucedido.
	En mi organización no se planifican los procesos de cambio, simplemente suceden
	Los intentos de cambio en mi organización son insatisfactorios
	Las personas que llevan mucho tiempo en la organización se sienten amenazadas por el cambio
	Las personas asumen el nuevo discurso para defenderse de los cambios
	En los procesos de cambio se suele restringir la información para que no haya oposición
	Dejar que el tiempo se encargue de la adaptación de las personas a los cambios, es una práctica común en mi organización
	Es muy difícil cambiar el comportamiento y las actitudes de las personas de mi organización
Los cambios de comportamiento en mi organización son siempre muy lentos	
Las personas suelen fingir que están haciendo su trabajo de forma diferente	

<i>Categoría</i>	<i>Ítems (10)</i>
ACEPTACIÓN	Los cambios en mi organización generan oportunidades de crecimiento personal
	Los cambios generan necesidad de conocimiento más detallado de la forma de funcionamiento del trabajo
	Los cambios son beneficios porque pueden “oxigenar” a la organización
	Los cambios traen oportunidades para las personas que saben aprovecharlos
	Los cambios en mi organización son importantes porque traen beneficios al personal
	Las personas se dan cuenta que la mayoría de sus compañeros apoyan los cambios en la organización
	Las personas creen que pueden realizar cambios en la forma en que realizan sus funciones
	Las personas más comprometidas son más favorables al cambio
	Las personas aceptan mejor los cambios en cuanto se enteran de que pueden beneficiarse
	Es común cambiar continuamente de dirección sin dar continuidad a lo que ya se hizo

<i>Categoría</i>	<i>Ítems (12)</i>
TEMOR	En los procesos de cambio, las personas temen perder su trabajo
	La falta de información en los procesos de cambio genera fantasías y expectativas irreales en los trabajadores
	Los empleados que pierden su posición en los procesos de cambio por lo general se oponen al cambio
	La transmisión de la información de los procesos de cambio genera conflictos en la organización
	Las personas se sienten temerosas por la incertidumbre producida por la nueva forma de trabajar
	Las personas más jóvenes se adaptan mejor a los procesos de cambio
	Las personas reaccionan negativamente a los cambios que afectan su nivel de renta
	La descentralización del poder genera temor porque existe un sentimiento de pérdida de control
	En los procesos de cambio, el temor a la pérdida genera resistencia en las personas
	Las personas tardan en adaptarse a los cambios
	Las presiones por cambios en mi organización generan insatisfacción en las personas
	La falta de información de los procesos de cambio genera malentendidos en mi organización