



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

## **Parte I**

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

**Alumno:** Sebastián Arístegui

**Profesor Guía:** Francisco Valenzuela

**Santiago, 25 de octubre de 2019**

## ÍNDICE

RESUMEN.....	3
ABSTRACT .....	4
I. INTRODUCCIÓN .....	5
I.I Antecedentes Generales de la Empresa .....	5
I.II Unidad escogida .....	10
I.III Organigrama .....	10
I.IV Subsistema de RRHH escogido .....	10
II. OBJETIVOS .....	12
III. METODOLOGÍA .....	13
IV. MARCO TEÓRICO.....	14
IV. I Cambio Organizacional .....	14
IV. II Resistencia al cambio .....	16
IV. III Actitud hacia el cambio.....	18
IV. IV Fordismo y Postfordismo.....	19
IV. V Cambio Cultural en Empresas de Manufacturing .....	21
V. DISPONIBILIDAD DE DATOS .....	23

## RESUMEN

La presente investigación busca conocer las actitudes y resistencias hacia los cambios organizacionales en un grupo de trabajadores de una planta de manufactura industrial. Lo anterior se desarrolla en el marco de un cambio en la forma de enfrentar al trabajo, donde se produce una transición desde el modelo de funcionamiento clásico de una antigua compañía manufacturera chilena, a un modelo moderno que se caracteriza por contar con equipos autónomos multifuncionales y nuevas metodologías de trabajo, propias de una empresa multinacional actual.

Conocer las actitudes de los individuos en los procesos de cambio organizacional, resulta útil en la implementación de proyectos de cambio, ya que, al contar con información sobre las creencias, afectos y comportamientos, es posible elaborar una estrategia de cambio que considere dichas resistencias, lo que aumentaría la efectividad de las estrategias de cambio a implementar en la organización.

La investigación consideró la aplicación de un instrumento de medición de la actitud hacia los cambios a un grupo de trabajadores de la planta de producción, seguido de un focus group para profundizar en los resultados obtenidos.

Luego de realizado el análisis de resultados, se proponen recomendaciones para ser consideradas por el grupo de gerentes, al momento de realizar futuros cambios en la organización.

*Palabras Clave:* Actitud hacia el cambio organizacional, resistencia al cambio, desarrollo organizacional, gestión del cambio.

## **ABSTRACT**

This research seeks to know the attitudes and resistance towards changes in organizations in a group of workers of an industrial manufacturing plant. This is developed within the framework of a change in the way of dealing with work, where there is a transition from the classic operating model of an old Chilean manufacturing company, to a modern model that is characterized by having multifunctional autonomous teams and new work methodologies, typical of a current multinational company.

Knowing the attitudes of individuals in the processes of organizational change is useful in the implementation of change projects. By having information on beliefs, affections and behaviors, it is possible to develop a change strategy that considers these resistances, which would increase the effectiveness of the change strategies to be implemented in the organization.

The research considered the application of an attitude measurement instrument towards changes to a group of workers in the production plant, followed by a focus group to deepen the results obtained.

After the analysis of results, recommendations are proposed to be considered by the group of managers, when making future changes in the organization.

*Keywords:* Attitude towards organizational change, resistance to change, organizational development, change management.

## I. INTRODUCCIÓN

### I.I Antecedentes Generales de la Empresa

La empresa TecnoCables Chile, anteriormente conocida como Jumbo Cables, es una empresa productiva fundada en los años 40's, cuyo rubro es la manufactura de cables conductores eléctricos para los mercados de la minería y la construcción. Hace 8 años fue comprada por TecnoCables, multinacional europea de origen francés, por lo cual aún se percibe la presencia de dos mundos cohabitando el mismo espacio, es decir, la empresa chilena tradicional versus la multinacional europea. Más del 50% de la dotación la conforman operarios de producción, muchos de ellos con una media de edad de 50 años. La gran mayoría sólo ha trabajado en esta empresa y esperan jubilarse en la misma. Por lo anterior, la visión de la empresa multinacional se contrasta constantemente con la larga historia de la organización en sus años como Jumbo Cables.

#### Visión

“Ser la empresa de conductores eléctricos líder y de mayor prestigio en la industria, preferida por nuestros clientes por la calidad de nuestros productos, servicios y capacidad de innovación, comprometida con un buen clima laboral, y respetuosa de la comunidad y el medio ambiente”.

#### Misión

- Desarrollar y proveer soluciones integrales de conductores eléctricos de alto valor agregado que constituyan una ventaja competitiva y contribuyan al éxito del negocio de nuestros clientes en el largo plazo.
- Generar un justo retorno sobre el capital invertido a nuestros accionistas a través de un manejo eficiente y responsable de los recursos que nos han confiado.
- Definir e implementar políticas de compensación, capacitación y desarrollo de carrera para el crecimiento personal y profesional de nuestros empleados.
- Actuar de manera responsable con la comunidad y con el medio ambiente en el desarrollo de nuestros negocios.

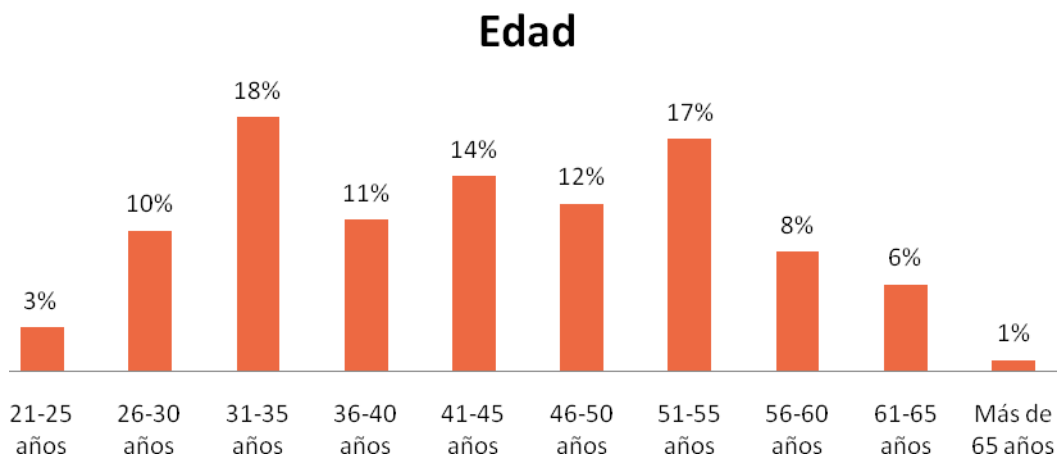
## Valores

TecnoCables cuenta con 6 valores que impulsan sus acciones cotidianas y fortalecen las relaciones con sus clientes y proveedores:

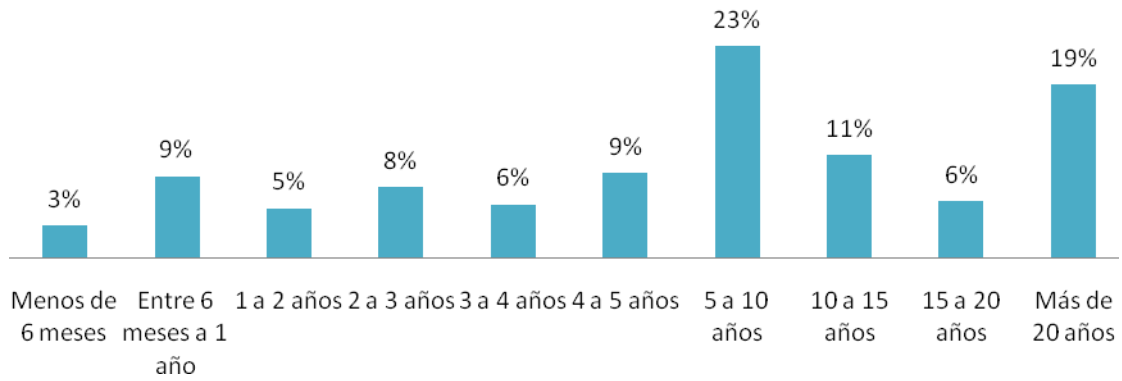
- Pensar en el Cliente
- Valorar a las Personas
- Comprometerse con la Excelencia
- Tomar Iniciativa
- Ser Responsable
- Trabajar Globalmente

## Dotación

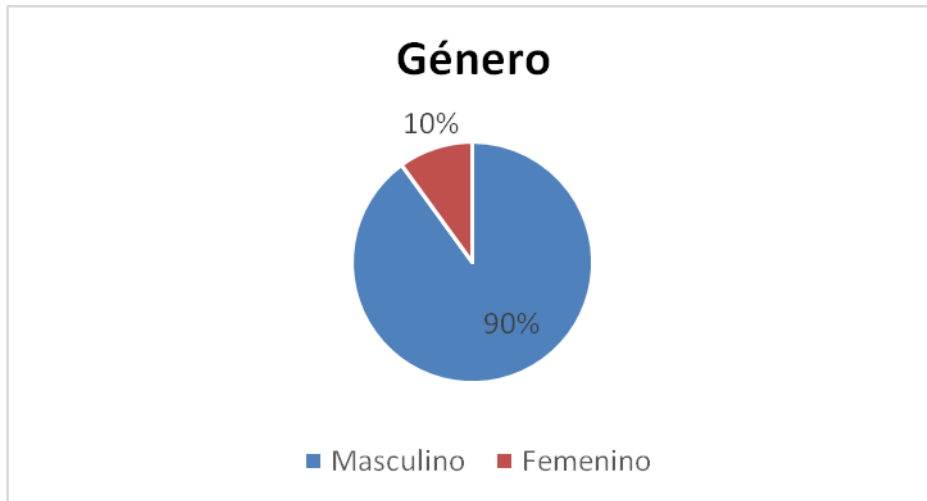
Actualmente en TecnoCables trabajan 211 personas, la cuales se distribuyen de la siguiente manera:



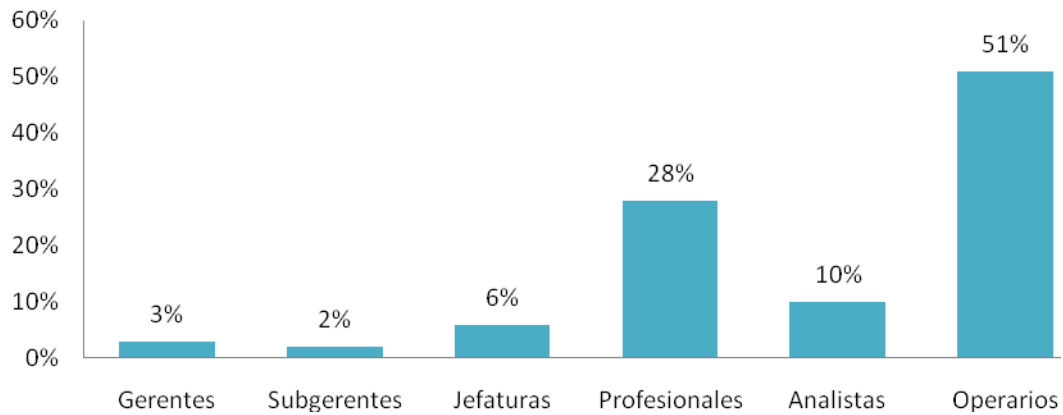
## Antigüedad



## Género



## Estamentos



### Situación Competitiva Actual

El mercado está repartido entre TecnoCables y sus 2 grandes competidores, Super Cables y Global Cables. Entre las 3 compañías abarcan el 90% del mismo. El 10% restante lo componen importadores menores.

Jumbo Cables, y actualmente TecnoCables Chile, se han dedicado, históricamente, a fabricar cables conductores eléctricos para grandes proyectos mineros. En la época del super ciclo del cobre, TecnoCables superaba con creces sus metas, generando grandes ganancias las cuales eran compartidas con sus empleados. Eran épocas de auge, en donde no se tenía mayor preocupación sobre el futuro. La premisa era “Sigamos haciendo lo que sabemos hacer mejor”. Pero tal nivel de ganancia tenía un precio que TecnoCables sigue pagando hasta ahora. Dado que las ganancias eran abundantes, se produjo un “ambiente de derroche” en todos los niveles. Los procesos se volvieron laxos, no se trabajaba con estándares y no existía una estrategia de ventas clara. Al trabajar por proyectos, los productos se hacían a pedido, las ventas no se programaban y no era necesario mantener un mayor control de la gestión, ya que los ingresos eran tan grandes que “nublaban la vista” de los ejecutivos.

Los problemas comenzaron cuando el super ciclo del cobre se acabó. Los grandes proyectos mineros terminaron y TecnoCables se quedó sin sus más importantes clientes. De vender cables específicamente diseñados para minería, pasaron a vender cables estándar para la construcción, con una alta competencia y muy bajo retorno. La fuerza de ventas, tomadora de pedidos, no sabía cómo posicionarse frente al cliente (nunca tuvo la necesidad) y los procesos, poco estandarizados y laxos, no eran capaces de responder a las necesidades de producción de la planta. Lo anterior ha generado que TecnoCables haya debido luchar para mantenerse en el mercado, tratando de adaptarse al nuevo escenario, esperando que alguna vez regresen los proyectos mineros.

Por lo anterior, se han tratado de implementar diversos cambios para mejorar los resultados, pero una y otra vez, las personas vuelven a realizar lo que siempre han hecho. La resistencia al cambio se encuentra institucionalizada en la organización, donde la devoción a las antiguas prácticas, traídas desde los tiempos de Jumbo Cables, es tema de cada día. Esto se vive especialmente en los operadores de planta más antiguos, los cuales al considerarse a sí mismos como “artesanos del cable”, no están dispuestos a cambiar su forma de trabajar, por lo que las iniciativas de cambio, si bien son “externamente aplaudidas”, en la práctica son desechadas. Lo anterior genera conflictos con la Gerencia de Operaciones, ya que su foco actual es la eficiencia, la multifuncionalidad, la eliminación de desperdicios y la autonomía de los equipos de trabajo, de acuerdo a las prácticas de la industria actualmente a nivel mundial.



## Estrategia de Recursos Humanos

Como se menciona anteriormente, coexisten 2 mundos actualmente en la organización, es decir, la empresa tradicional chilena (Jumbo Cables) y la multinacional europea (TecnoCables), por lo cual la gestión del cambio cultural a un modelo de gestión de personas actual se hace particularmente difícil. En la administración anterior, el rol de Gerente de RRHH lo realizaba un contador auditor, en donde la función del Departamento de RRHH era principalmente transaccional, enfocada más en la administración del personal (pago de sueldos, tramitación de licencias médicas, etc.) que en la gestión de personas (desarrollo organizacional). Es por esa razón que se produce el cambio de gerente, en donde TecnoCables, en su intento por plasmar su cultura de empresa multinacional europea, contrata a un gerente de RRHH que tenga las competencias necesarias para implantar este nuevo modelo y forma de pensar.

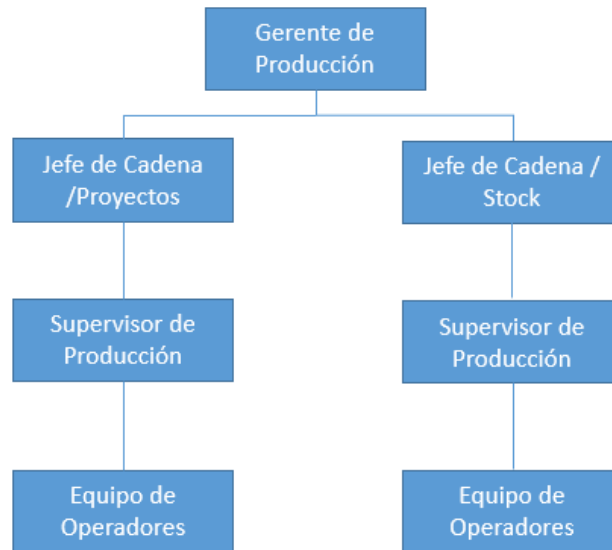
Lamentablemente, el nuevo gerente no ha estado entregando en el último año los lineamientos necesarios para que su equipo pueda cumplir con el objetivo propuesto por el Corporativo, por el contrario, se limita a compartir las exigencias del mismo, pero sin generar una estrategia clara de cómo alcanzar estos objetivos. Es por ello que, en la práctica, los especialistas antiguos continúan realizando sus funciones como si aún se tratara de la administración anterior y los especialistas nuevos, en especial el Especialista de DO, se encuentra aún buscando su lugar en la organización, tratando de cumplir con la misión de realizar la gestión del cambio cultural, pero sin guía ni soporte por parte de la jefatura, lo que provoca que no se realicen esfuerzos por generar cambios culturales en la organización ni tampoco intención de participar en iniciativas de gestión del cambio.

Sin embargo, existe una estrategia desarrollada por la Gerencia de Operaciones que impacta la gestión de recursos humanos. La Gerencia de Operaciones ha determinado la formación de equipos autónomos en la línea de producción, respondiendo a una forma de operar que TecnoCables tiene en el resto de sus fábricas alrededor del mundo, situación que ha generado problemas en la interpretación y funcionamiento de este proyecto en la filial chilena y que nos lleva a abordar la problemática que se presenta en esta organización. Esta necesidad surge como una oportunidad para posicionar al área de RRHH como un socio estratégico, que pueda aportar en la generación de cambios, acompañando y asesorando efectivamente a los principales stakeholders de TecnoCables Chile.

## I.II Unidad escogida

De acuerdo a lo anteriormente señalado, la unidad que será objeto de estudio será el área de Producción, perteneciente a la Gerencia de Operaciones.

## I.III Organigrama



## I.IV Subsistema de RRHH escogido

El subsistema de Recursos Humanos escogido es fundamentalmente Desarrollo Organizacional, donde determinar la actitud frente a los cambios organizacionales resulta fundamental para identificar los factores que influyen en el éxito de las nuevas iniciativas implementadas, las cuales que buscan impactar positivamente en los niveles de producción. Dado el caso, también identificamos aspectos relacionados con la estrategia de Recursos Humanos (interpretándolo como el origen del cambio implementado), y con la planeación de la fuerza laboral (que en definitiva es la respuesta en acción de la estrategia y su aplicación en la filial chilena). Estos ingredientes en su conjunto logran abarcar la problemática que este estudio busca resolver. Sin duda, otros factores como liderazgo y apoyo organizacional están presentes y serán abordados, pero la gestión del cambio y su actitud hacia él resultan fundamentales para avanzar en la línea que la dirección de TecnoCables Chile se propone como desafío.

En términos de recursos, se contó con la autorización de la gerencia de operaciones para poder intervenir sobre los equipos de producción. Dicha gerencia considera fundamental conocer los motivos por los cuales el funcionamiento de estos grupos de trabajo no ha sido el óptimo de acuerdo a la planificación inicial, para así poder implementar en el futuro los cambios necesarios para llevar el proyecto adelante y así alcanzar los objetivos que permitan al equipo, alcanzar un estándar superior en términos de performance por sobre el existente en la actualidad.

## II. OBJETIVOS

Por lo anteriormente expuesto, el tema de investigación es **describir la actitud al cambio de los operadores del área de producción de TecnoCables Chile, con el fin de proponer acciones que faciliten la implementación de cambios organizacionales, en pos de un aumento de la producción.**

### Objetivo General

- **Describir la actitud hacia el cambio organizacional de los operadores del área de producción de TecnoCables Chile.**

### Objetivos Específicos

- Identificar las oportunidades de éxito o factores positivos, que se desprenden del análisis de la actitud hacia el cambio en el equipo de operadores, que podrían beneficiar la implementación de un programa de cambio organizacional.
- Identificar las áreas de riesgo o factores negativos, que se desprenden del análisis de la actitud hacia el cambio en el equipo de operadores, que podrían influir negativamente en la implementación de un programa de cambio organizacional.
- Aportar información para la elaboración de planes de acción en el área de Producción de TecnoCables Chile.

### III. METODOLOGÍA

Para realizar la investigación, la cual tuvo un foco principalmente cualitativo y en menor medida cuantitativo, se aplicó un instrumento de medición de la actitud hacia los cambios a un grupo de trabajo de la Gerencia de Operaciones. Este instrumento, elaborado por Rabelo, Ros y Torres da Paz (2004), se caracteriza por medir la actitud hacia el cambio, basándose en tres categorías específicas: *Cinismo*, *Temores ante el Cambio* y *Actitudes Favorables hacia el Cambio*. El primer factor, Cinismo ante el Cambio, refleja una actitud de oposición y de cinismo ante el cambio propuesto. El segundo factor, Creencias de Temor, describe también una actitud negativa ante el cambio y el tercer factor, Actitud favorable al Cambio, engloba las creencias y comportamientos positivos frente a los cambios organizacionales. El primer factor se relaciona con las cogniciones de que el cambio no ocurre de hecho, que los objetivos del cambio no se concretan en los plazos acordados, que las personas suelen fingir que están de acuerdo con los cambios, pero no permiten que se implanten, que los cambios ocurren sólo al nivel del discurso y finalmente que los cambios de comportamiento son lentos y que los procesos de cambio no están planificados (Rabelo, Ros & Torres da Paz, 2004). El segundo factor describe el temor a la pérdida de posición y salario, a la incertidumbre generada por una nueva forma de trabajar, a la pérdida, y por último a los malentendidos, fantasías y presiones generadas por los procesos de cambio (Rabelo, Ros & Torres da Paz, 2004). El tercer factor describe los beneficios aportados por el cambio, la necesidad de un conocimiento más detallado de la forma de funcionamiento del trabajo, las oportunidades para el crecimiento personal y para el desarrollo de su carrera profesional y, finalmente, el compromiso de los trabajadores con la organización (Rabelo, Ros & Torres da Paz, 2004). Según el modelo teórico desarrollado por los autores, las 41 preguntas de la encuesta permiten explicar los tres constructos o dimensiones de actitudes ante el cambio organizacional: “actitudes de cinismo” (19 ítems), “actitudes de temores” (12 ítems) y “actitudes de aceptación” (10 ítems). Cada pregunta del cuestionario es medida a través de una escala de Likert de 5 opciones de respuesta.

En la última etapa de la investigación se realizó un focus group con los equipos de producción para conocer las percepciones que tienen con respecto a los procesos de cambio que están viviendo actualmente.

Conocer las actitudes de los individuos en los procesos de cambio organizacional es útil en la implementación de futuros proyectos, ya que, al contar con información sobre las creencias, afectos y comportamientos, es posible elaborar una estrategia de cambio que considere y operacionalice las mismas, con el fin de gestionar futuras resistencias que impidan que los cambios se ejecuten, tal como ha venido sucediendo hasta el momento en TecnoCables Chile.

## IV. MARCO TEÓRICO

### IV. I Cambio Organizacional

La vida se caracteriza por estar inserta en un ambiente de cambios constantes, sin descansos, que nos obligan a desarrollar la capacidad de adaptación que nos permite sobrevivir a los innumerables factores que se conjugan en todo momento, para construir esta vorágine de acontecimientos que nos sorprende en nuestro diario vivir planteándonos desafíos de toda naturaleza y magnitud. Lo mismo acontece a nivel de las organizaciones. En la actualidad, éstas han desarrollado herramientas de gestión que permiten entender y gestionar los procesos de cambio, desarticulando su origen, composición, clasificándolas en distintas categorías que facilitan la comprensión del fenómeno, permitiendo así planificar estos cambios, evitando que los emergentes puedan intervenir de manera negativa en las acciones a ejecutar.

Según Chiavenato (2007), el proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en la organización. Estas fuerzas pueden ser de dos tipos: *Fuerzas exógenas*, que son aquellas que provienen del ambiente, como nuevas tecnologías o cambios de tipo políticos o económicos. Este tipo de fuerzas crean la necesidad de cambios organizacionales internos; y las *Fuerzas endógenas*, que son aquellas que provienen del interior de la organización, provocadas por la interacción de los colaboradores. Estas fuerzas crean necesidades de cambios estructurales en la organización.

Desde otra perspectiva, según Marín, Cano, Zevallos y Mora (2009), existen básicamente dos tipos de cambio: *Cambio continuo o de primer orden*, el cual consiste en un cambio de dirección, en donde no se altera la identidad de la organización y *Cambio radical o de segundo orden*, el cual se caracteriza por ser un cambio multidireccional, en donde la identidad de la organización se ve alterada, en donde es posible apreciar claramente un antes y un después de ejecutados los cambios. De la misma manera, Nadler y Tushman (1986, citado en Romeo, 1999) y Rivero y Vidal (2009), clasifican el cambio según su origen, es decir, puede éste caracterizarse como cambio emergente o cambio planeado; el cambio emergente es aquel que surge de modo natural, en donde se generan cambios no previstos de tipo adaptativo (Romeo, 1999). Por otra parte, el cambio planeado es aquel que se produce por acciones administrativas que tienden a lograr ciertos objetivos (Acosta, 2002). Este tipo de cambio busca impulsar mejoras en las organizaciones.

Existen diversos modelos que intentan explicar el cambio organizacional. Van de Ven y Poole (1995) clasifican estos modelos en cuatro categorías: Evolucionista, Ciclos de Vida, Dialéctica y Teleológico. Este último modelo se basa en que las organizaciones se mueven por metas, lo que las impulsaría a

cambiar. El cambio ocurre debido a que los líderes o agentes de cambio, tendrían una meta específica o estado final que buscan alcanzar (Van de Ven y Poole, 1995). Las teorías de cambio planificado se enmarcan en este modelo, debido a que este tipo de teorías se basa en la existencia de un líder que propone un estado final deseado. Desde la conceptualización del cambio planeado se han elaborado diversos modelos en la corriente del Desarrollo Organizacional (D.O). El propósito del Desarrollo Organizacional es mejorar la efectividad organizacional y la satisfacción de los colaboradores, utilizando diversas técnicas y herramientas para ello (Robbins, 1994). La gestión del cambio organizacional tiene su origen en los modelos de cambio planificado, en donde el objetivo principal es mover la organización desde un estado presente precario a un estado futuro favorable (Beugelsdijk, Slanges y van Herpen, 2002). El proceso de cambio es importante para poner en movimiento a las organizaciones, para sacarlas de la inmovilidad que puede llevarlas a la extinción. Una organización puede ser capaz de adaptarse rápidamente a las necesidades y demandas del entorno, solamente si logra convertirse en una organización de aprendizaje (Senge, citado en Zepeda, 1999). Esto se consigue mediante el desarrollo de cinco componentes tecnológicos: *Pensamiento sistémico*, esto es concebir a la organización como un sistema, en donde las acciones de unos repercuten en otros; *Dominio personal*, entendido como la capacidad de lograr pericia, más que una posición que permita subyugar a otros; *Trabajar con modelos mentales*, los modelos mentales son las generalizaciones, los conceptos, los supuestos y las creencias que hemos integrado a nuestra mente, dándoles una estructura relativamente coherente, y que nos permite explicarnos y actuar sobre la realidad; *Construir una visión compartida*, que implica el uso y desarrollo de las habilidades para compartir abiertamente visiones del futuro que promuevan un compromiso y una participación genuinos, más que una complicidad; y *Trabajo en equipo*, en donde el aprendizaje en equipo es vital, porque son los equipos, no los individuos, la unidad de aprendizaje fundamental de las organizaciones modernas.

Considerando estas caracterizaciones y contexto, las empresas deben planificar al detalle sus acciones de cambio si pretenden que estas surtan efecto, dado que el complejo fenómeno del cambio requiere ser analizado/planificado previamente y monitoreado a continuación, haciendo que los cambios ocurran a tu favor y que estos no te sorprendan. Cuando ocurren requiere de preparación, habilidad y sensibilidad para manejar los agentes clave que considere el caso, los cuales serán los determinantes del éxito o fracaso de la iniciativa.

#### IV. II Resistencia al cambio

Uno de los principales factores a considerar al momento de liderar una estrategia de cambio, es la correcta gestión de las resistencias al cambio. En muchas ocasiones, los gestores del cambio sienten que deben atravesar la resistencia en lugar de gestionarla, es decir, enfocan sus energías en atacarla en lugar de manejarla. Kurt Lewin explica que cualquier intento de “presionar” al sistema en una dirección específica, genera una fuerza contraria, de esta manera se mantienen el equilibrio en la ecuación (Fuentes, 2009). Las organizaciones deben considerar sus resultados históricos al momento de proponer la idea de un cambio. Para implementar un cambio, es importante manejar de forma integrada tanto aspectos técnicos como aspectos humanos, ya que, sin la capacidad y el tacto para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación al cambio puede resultar muy dificultoso, incluso con una alta probabilidad de fracasar. La reorganización es temida normalmente porque significa una alteración del status quo, dando lugar a diferencias en su implementación, lo que se traduce en una pérdida de la efectividad y en un aumento de los costos (Robbins, 1994).

Cuando el sistema se encuentra en equilibrio y percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que traen consigo las modificaciones, se da la resistencia al cambio, la cual es una reacción esperada por parte del sistema y se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio (Ponce, 2002). La resistencia al cambio también puede definirse como las conductas de un empleado para desacreditar, demorar o impedir la instrumentación de un cambio laboral porque éste lo amenaza de alguna manera (Davis & Newstrom, 2001).

Según Robbins (1994), existen dos tipos de fuentes de resistencias:

- *Resistencia individual*: Son aquellas que residen en las características humanas básicas como las percepciones, las personalidades y las necesidades. Ejemplos de ello son las costumbres y el miedo a lo desconocido.
- *Resistencia de las organizaciones*: Las organizaciones, por naturaleza, son conservadoras y se resisten de manera activa al cambio. Existen seis fuentes centrales de resistencia en las organizaciones: Inercia de la estructura, enfoque limitado al cambio, la inercia del grupo, la amenaza para la experiencia, la amenaza para las relaciones establecidas de poder y la amenaza para la asignación establecida de recursos.

Por otra parte, existen tres tipos de resistencia al cambio (Davis & Newstrom, 2001):

- *Resistencia lógica*: Basada en el desacuerdo con los datos, análisis racional, lógica y ciencia.



- *Resistencia psicológica*: Se basa en emociones, sentimientos y actitudes.
- *Resistencia sociológica*: La resistencia sociológica también es lógica cuando se aprecia como producto de un desafío a intereses, normas y valores grupales.

La resistencia al cambio surge del temor a ser desplazado, humillado o miedo a perder ventajas, prestigio y poder (Zepeda, 1999). Existen dos tipos de acciones para enfrentar la resistencia al cambio: la primera mediante *Acciones preventivas*, las que consisten en incitar a todos los afectados por el proceso de cambio a la exposición de ideas y conocimientos sobre el mismo. La segunda mediante *Acciones de atención a la resistencia*, que consiste en escuchar todas las quejas y sugerencias respecto a la implementación del proceso de cambio.

Según Robbins (1994), existen seis formas de superar la resistencia al cambio: *Educación y comunicación*, consiste en mejorar el flujo de información y aumentar la calidad de la comunicación; *Participación*, es menos probable que las personas se resistan a un proceso de cambio en el que participaron activamente; *Facilitación y apoyo*, que consiste en diversas actividades de apoyo para superar la tensión del cambio (contención, tiempo libre, actividades de esparcimiento); *Negociación*, en la que se trata de entregar recompensas con el fin de disminuir la resistencia al cambio; *Manipulación y cooptación*, que habla de intentos encubiertos por influir en otros, distorsiona y tergiversa los hechos para hacerlos parecer más atractivos; y *Coacción*, que es amenazar o presionar directamente a quienes se resisten.

La mayoría de los autores considera la resistencia al cambio como nociva para la organización, ya que atenta contra la capacidad de adaptación de ésta y promueve la rigidez de ideas y procesos, impidiendo la flexibilidad de la organización, tan necesaria en nuestros días. Sin embargo, autores como Davis & Newstrom, plantean que la resistencia al cambio no es absolutamente perjudicial, ya que ésta puede entregar información a la dirección con el fin de reexaminar sus propuestas de cambio, para constatar que son apropiadas. Es así, como los empleados operan como parte de un sistema de comprobaciones y equilibrios que garantice que la directiva planea el cambio de forma adecuada.

La resistencia también puede ser útil en la tarea de identificar áreas específicas de problemas en donde es probable que un cambio cause dificultades, con el fin de que la dirección pueda aplicar acciones correctivas antes de problemas mayores. De la misma forma, la dirección puede verse estimulada a realizar una mejor labor de comunicación del cambio, procedimiento que puede concluir en una mayor aceptación.

La resistencia al cambio entrega información a la dirección sobre la intensidad emocional de los trabajadores respecto de un problema, permite la liberación emocional de sentimientos reprimidos y puede

incitar a los empleados a pensar y hablar más sobre un cambio para que éste sea comprendido de mejor forma.

La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que nos muestra básicamente tres aspectos, el primero habla de la importancia que el sistema concede al cambio. El segundo, informa sobre el grado de apertura que la organización tiene y el último, facilita la detección de los temores que el sistema experimenta y los efectos que presiente.

Las organizaciones están constituidas por muchos individuos, por lo que el efecto multiplicador de la resistencia individual hace que la habilidad de una organización para cambiar sea más lenta y más difícil de lograr que la de un individuo. Sin embargo, lo más importante es que la organización tenga tal habilidad para cambiar, ya que, si no lo hace, no sobrevivirá.

La resistencia al cambio es un proceso natural de reacción ante lo percibido como una amenaza de probable pérdida o desajuste, de tal forma que se debe lograr un exitoso proceso del cambio orientado hacia la efectividad y salud organizacional deseada.

#### IV. III Actitud hacia el cambio

La Real Academia de la Lengua Española define *Actitud* como “Postura del cuerpo, especialmente cuando expresa un estado de ánimo” y también como “Disposición de ánimo manifestada de algún modo”. En la Psicología Social, la actitud es uno de sus conceptos base y se presenta como una tendencia evaluativa hacia un objeto de determinada relevancia. Por los años 60’s, los autores Rosenberg y Rovland formularon un modelo que intenta clasificar las respuestas que se presentan ante un objeto actitudinal, estas pueden ser Cognitivas, Evaluativas o Conductuales. Las cognitivas responden a creencias y pensamientos, que expresan juicios positivos o negativos acerca del objeto; las evaluativas o dimensión afectiva que se refieren a los sentimientos y emociones asociados al objeto; y las conductuales o dimensión comportamental, que incluye los comportamientos pasados y la intención de actuar de una determinada manera ante el objeto; un planteamiento similar al de Piderit (2000). Al relacionar lo anterior con los procesos de cambio, según Damanpour (1991), las actitudes de los directivos frente al cambio determinan la participación de los individuos y el éxito de la implementación de iniciativas de cambio, por lo que podemos deducir entonces que el proceso cognitivo es un factor determinante para obtener éxito en el proceso de cambio. Como es bien sabido, en muchas ocasiones programas de cambio han fracasado debido a las resistencias de los individuos (Bovey y Hede, 2001). Es por esto que resulta preponderante analizar la dimensión cognitiva de los individuos como parte esencial del cambio organizacional. Los

individuos desean un nivel de equilibrio en sus interacciones con el ambiente, desean tener la situación siempre bajo control y manejar la menor cantidad de incertidumbre posible en todo lo que sucede en su entorno. Algunos individuos no toleran la ambigüedad (Gupta y Govindajaran, 1984) y como el cambio implica moverse hacia lo desconocido, los individuos que son relativamente intolerantes a la ambigüedad se mantienen en el status quo (Hambrick y Finkestein, 1987). Lau y Woodman (1995) afirman que los esquemas cognitivos generales de las personas son mediadores de las actitudes ante cambios genéricos y específicos, así las actitudes actúan como predictores de las conductas y comportamientos que se presentan posterior a un proceso de cambio.

De acuerdo a Rabelo, Ros y Torres da Paz (2004), “algunas teorías psicológicas hablan sobre la posibilidad de que las actitudes afecten la estructura social: Sarnoff, Katz y McClintock (1965, citados por Valley y Thompson, 1998) señalan que las actitudes moldean los sentimientos de las personas y sus percepciones, así como su comportamiento en dirección al cambio. Las actitudes ayudan a las personas a tomar conciencia de las nuevas facetas del ambiente, uniendo cada nuevo ítem a un conjunto de creencias que transmiten valor y dirigen el comportamiento. En momentos de cambio, si los miembros de la organización abrazan el cambio o creen que el cambio aportará beneficios, probablemente se adaptarán rápidamente al nuevo sistema de trabajo. Mientras que las actitudes negativas en dirección al cambio pueden tener el efecto contrario, disminuir la probabilidad de adaptación a las propuestas de cambio”. Es fundamental para las organizaciones contar previamente con la información relativa a la actitud hacia el cambio de los colaboradores antes de implementar un programa de cambio.

Para gestionar adecuadamente los cambios organizacionales, es importante hacer un diagnóstico y conocer los sentimientos, positivos y negativos, de los colaboradores ante un cambio. Para una organización es más fácil tratar un cambio organizacional, cuando la resistencia al cambio es explícita e inmediata, como por ejemplo, cuando hay quejas o amenaza de huelga; mientras que las resistencias al cambio implícitas o diferidas son más sutiles y más difíciles de reconocer, como por ejemplo, la pérdida de la lealtad o de la motivación, el incremento de errores o el ausentismo (Robbins & Judge, 2013).

#### IV. IV Fordismo y Postfordismo

Con el fin de dar contexto a la forma en que históricamente se ha desarrollado el trabajo en el área de producción de TecnoCables, es que nos referimos a los conceptos de Fordismo y Postfordismo. Citando a Hirst y Zeitlin (1991; 13-14), "el nombre de Ford se utiliza para resumir una serie de innovaciones en la fabricación (fundamentalmente provenientes de la forma de producción y organización del trabajo taylorista), introducidas en las dos primeras décadas de este siglo en los EE.UU. como modelo de

producción industrial y, a partir de entonces, supuestamente generalizadas en todo el mundo. Fordismo es la producción en serie en el modelo de cadena de montaje, al utilizar maquinaria con fines especiales y, principalmente, trabajadores no cualificados en una división del trabajo basada en una fragmentación de tareas cada vez mayor. La era fordista se caracteriza por la dominación de los mercados de masas y por bienes estandarizados que se mantienen durante largo tiempo. El fordismo surge de la eficiencia tecnológica de la producción planificada, que se basa en la separación entre concepción y ejecución, y de la eficiencia económica de fábricas de gran escala. El fordismo viene dominado por la lógica económica, de la ventaja comparativa y del funcionamiento del mercado. Una de las causas del cambio de fordismo a postfordismo fue la “Globalización”, que según la RAE es "la tendencia de los mercados y las empresas a extenderse alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales". En simples palabras, es la expansión del capitalismo a escala mundial. Este fenómeno ha provocado que en las últimas décadas la forma en que operan las empresas deba actualizarse y mutar constantemente, de manera tal de hacer eficiente la producción y consumir la menor cantidad de recursos para obtener el mismo resultado en la fabricación de los productos. Luego de la llamada crisis de los 70's, el mercado comenzó a volverse más competitivo, llevando a las empresas a satisfacer la necesidad de buscar soluciones organizativas y nuevas tecnologías necesarias para el nuevo escenario. Esta nueva era tiene como pilares la especialización flexible, la tecnología de la información, las tecnologías de producción flexibles (automatización), la postmodernidad, la globalidad, entre otros, que en su conjunto representan características que se distancian de la época previa basada en las ideas de Ford y Taylor principalmente. Pese a la gran similitud, el neofordismo es distinto del postfordismo. Según Safón (1997), el neofordismo es una actualización o evolución del modelo fordista y del modelo macroeconómico, el cual contempla un cambio desde el desarrollo de la producción en serie hacia la diferenciación de productos, mediante la automatización flexible y tecnologías de la información, sobre la misma base fordista. El postfordismo es el cambio a un modelo diferente del fordismo.

Los consumidores comenzaron a solicitar productos que se adaptaran a sus necesidades, contrario a lo que las empresas ofrecían (estandarización), totalmente opuesto al modelo fordista. En Japón surge el modelo de producción flexible, en cantidad y variedad; donde las empresas pueden fabricar menos cantidades del producto que fabricaban antes para dejar espacio a la producción de otros bienes. Técnicas como el Justo a Tiempo y el Autocontrol, permiten el ajuste de la producción en base a la demanda, además de flexibilidad e innovación en el trabajo, encontrando ventajas competitivas en términos de reducción de costos y diferenciación de la producción. Hudson (1989) define los sistemas de producción flexibles como formas de producción caracterizadas por una capacidad bien desarrollada para cambiar oportunamente el proceso y/o la configuración del producto; saliendo rápido sin tener serios efectos en los niveles de eficiencia.

En el marco de la globalización, es muy común en nuestro país que empresas multinacionales adquieran empresas chilenas e intenten implementar sus prácticas mediante la innovación aplicada a sus procesos de producción. Lo anterior conlleva a una serie de resistencias que se avizoran al momento de implementar cambios en la forma de hacer las cosas y en los sistemas de producción, por ejemplo. El paso desde un modelo fordista a uno postfordista resulta fácil en el papel, pero en la práctica implica cambios culturales que toman años en tomar forma si no se trabajan, sobretodo en empresas manufactureras, como en el caso presentado en la presente investigación.

#### IV. V Cambio Cultural en Empresas de Manufacturing

Según Sandoval (2003) el turbulento escenario obliga a las empresas a adaptarse en condiciones de conflicto, en medio de relaciones contradictorias al interior de la fábrica y de resistencia al cambio, que de suyo constituyen los determinantes internos del cambio cultural. La cultura industrial lleva por esencia implícito el concepto de conflicto, Sandoval (2003) señala que es a causa de las condiciones de trabajo de acuerdo al significado que estas tengan para los empleados. Es común en ellos desarrollar confrontación y resistencia contra los sistemas que impone la dirección, de ejecución y de organización, ya que no proveen oportunidades de superación personal a los puestos de trabajo, lo que significa que el conflicto es una forma de existencia del cambio sociocultural (Sandoval, 2003).

Esteva (1984) señala que se debe considerar la relación productividad/trabajo, en donde están presentes varias situaciones de conflicto: a) satisfacción sentida en el trabajo efectuado; b) el ritmo de la producción; c) la ambición profesional que se tenga; d) monotonía o estimulación que tenga el empleado en su labor; e) las aptitudes que tenga para la actividad; f) el sentido de cooperación o resistencia a la sociabilidad que haya desarrollado, entre otras variables, que al desarrollarse y conjugarse determinan la magnitud del cambio y sus resistencias. La aplicación de estrategias que regulen y orienten los comportamientos es vital para mantener el ritmo que la producción requiere para poder alcanzar los objetivos que la misma impone. La empresa está compuesta por aspectos simbólicos y políticos que rigen su manera de funcionar. Sandoval (2009) señala textual “se propone entender los cambios en el seno de la empresa industrial en relación con las características de la modernización reflexiva (procesos de cientifización y politización de la configuración del trabajo, la técnica, la organización y los productos) y la hibridación social (proceso explicativo de las diferencias y mediaciones entre lo global y lo local, que permite entender el dilema aplicación-adaptación de los cambios además de las características del implante, la innovación, el aprendizaje, la resimbolización y el sentido de las modificaciones

organizacionales y productivas de la empresa), como recursos de interpretación de los cambios operados al interior de la empresa, así como de la direccionalidad de los mismos”. Babson (1995) además agrega que las relaciones laborales, el sindicalismo industrial y el pluralismo cultural diluyen significativamente la voluntad de los empleados hacia la consecución de los objetivos de la compañía. Señala también que los sindicatos inhiben la implementación de nuevos sistemas propuestos por la dirección, producto de que las estructuras sociales y políticas existentes son antagonistas históricas de la alta dirección y sus mandatos.

## **V. DISPONIBILIDAD DE DATOS**

Dada la posición de uno de los investigadores dentro de la organización, la información acerca de las actitudes de los trabajadores y su forma de resistirse a los cambios se encontraba disponible y era relativamente accesible. Dados los focus groups que se realizan en la organización, junto con las encuestas de clima y evaluación de riesgos psicosociales, no llamó la atención hacer hincapié en estos temas, en especial si era identificada como una forma de acercarse a los trabajadores y mejorar las relaciones entre el área administrativa y el área operativa. Junto con lo anterior, el Corporativo se encontraba gestionando proyectos para conocer las opiniones de los trabajadores con respecto a cómo mejorar la situación actual del negocio, lo que apalancaba las iniciativas de cambio y proporcionó un marco seguro para realizar esta investigación.