

PRINCIPALES VARIABLES GENERADORAS DE RESISTENCIAS EN EL PROCESO DE
CAMBIO EN UNA COMPAÑÍA DEL SECTOR INDUSTRIAL EN LA CIUDAD DE
MEDELLÍN EN EL PERÍODO 2016 – 2017

MANUELA TORO CAMARGO

Tesis para optar al título de Especialista en Psicología Organizacional

Asesor:

NATALIA GÓMEZ CARDONA

Magíster en Psicología

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA
MEDELLIN

2019

AGRADECIMIENTO

A la compañía donde trabajo por permitirme el espacio para hacer esta monografía realidad.

A cada una de las personas que se interesaron por formar parte de este proyecto y aportó con su disposición a este bonito proceso de aprendizaje.

A mi asesora Natalia Gómez por su acompañamiento constante y por darme claridad y tranquilidad en este camino.

A los amigos que me deja la especialización, porque en compañía de ellos las noches de esfuerzo y traspasos fueron amenas.

A mi familia por ser un apoyo incondicional y confiar siempre en cada una de mis decisiones de vida.

Y finalmente, gracias a la Universidad de Antioquia, porque ha sido el lugar en el que he aprendido a tener una mirada crítica del mundo, donde he aprendido a observar, a escuchar y a valorar el conocimiento desde la pluralidad.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	8
ABSTRACT.....	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2. JUSTIFICACIÓN	15
3. OBJETIVOS	17
3.1. Objetivo general	17
3.2. Objetivos específicos.....	18
4. MARCO REFERENCIAL	18
4.1. Definición de cambio organizacional.....	18
4.2. Tipos de cambios en las organizaciones	19
4.3. Fases para la implementación de un proceso de cambio organizacional	21
4.4. La resistencia en los procesos de cambio.....	23
4.5. Estudio de los procesos de cambio en las organizaciones actuales.....	26
4.6. Caracterización general de la compañía objeto de estudio	29
5. METODOLOGÍA.....	32
5.1. Tipo de investigación	32
5.1.1. Enfoque de investigación.....	32
5.1.2. Diseño de investigación.....	33
5.2. Población y muestra	34

5.3. Técnicas e instrumentos	35
5.4. Operacionalización de las categorías de análisis, variables y/o hipótesis	38
5.5. Plan de análisis de la información	39
6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	39
6.1. Análisis de resultados de las encuestas	39
6.1.1. Fases del proceso de cambio	40
6.1.2. Creencias asociadas al cambio	41
6.1.3. Conocimiento del proceso de cambio.....	44
6.1.4. Emoción frente al cambio.....	47
6.1.5. Factores organizacionales asociados al proceso de cambio	50
6.1.6. Efectividad del cambio	54
6.2. Análisis de resultados de los grupos focales	55
6.2.1. Creencias asociadas al cambio	55
6.2.2. Conocimiento del proceso de cambio.....	56
6.2.3. Emoción frente al cambio.....	56
6.2.4. Factores organizacionales asociados al proceso de cambio	57
6.2.5. Efectividad del cambio	57
6.3. Discusión.....	58
6.4. Conclusiones	63
6.5. Recomendaciones.....	65

7. REFERENCIAS	68
8. ANEXOS	70
8.1. Encuesta	70
8.2. Grupo focal.....	75
8.3. Consentimiento informado.....	76

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Acciones realizadas por la compañía para la implementación de cambios	41
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Consecuencias de la implementación de cambios	42
Gráfico 2 Percepción del grado en el que el cambio permite el acceso a posibilidades profesionales	43
Gráfico 3 Razones por las cuales se dan los procesos de cambio.....	44
Gráfico 4 Tipos de cambios percibidos	45
Gráfico 5 Formas en las que se conoció del proceso de cambio	46
Gráfico 6 Grado de conocimiento de los efectos que han tenido la implementación de cambio .	47
Gráfico 7 Nivel de inseguridad frente a la estabilidad laboral.....	48
Gráfico 8 Grado de comodidad en la ejecución de nuevas tareas para la implementación de cambios	49
Gráfico 9 Sentimiento frente a los procesos de cambio.....	50
Gráfico 10 Nivel de claridad organizacional en relación con los procesos de cambio.....	51
Gráfico 11 Posibilidades de participación en los procesos de cambio	52
Gráfico 12 Grado en el que las dinámicas de la compañía facilitan la incorporación de cambios	53
Gráfico 13 Grado en el que los estilos de liderazgo facilitan la incorporación de cambios	54
Gráfico 14 Grado en el que se percibe que los valores se viven en la cotidianidad de la organización	55

RESUMEN

Los procesos de cambio han cobrado una gran importancia en las organizaciones dado su impacto en la sostenibilidad de las mismas, teniendo en cuenta las transformaciones aceleradas que se viven en la actualidad en el mundo del trabajo en función del mantenimiento de la competitividad en el mercado. Con base en esta premisa, el objetivo de la presente monografía se centró en conocer las distintas variables generadoras de resistencias en un proceso de cambio en una compañía del sector industrial en el período 2016 – 2017, teniendo en cuenta que en este período la compañía objeto de estudio inició la implementación de distintas transformaciones, de las cuales los cambios culturales fueron un foco importante en el marco de esta investigación.

Este estudio se caracterizó por tener un enfoque de investigación mixto, centrado en la aplicación de encuestas a 42 trabajadores de la compañía y la ejecución de grupos focales de los que participaron 15 personas. A partir del análisis realizado se identificaron distintos elementos que influyeron en la generación de resistencias en la implementación de cambios, algunos orientados desde las personas que forman parte del cambio y otros relacionados con factores organizacionales como elementos que en el caso de la compañía objeto de este estudio han incidido en mayor medida. Adicional a ello, se exponen una serie de recomendaciones orientadas a facilitar la efectividad de los distintos procesos de cambio con los cuales cuenta la organización.

Palabras clave: Cambio organizacional, resistencia al cambio, factores organizacionales, actitud al cambio.

ABSTRACT

Change processes have gained great importance in organizations given their impact on the sustainability of them, taking into account the accelerated changes that are currently experienced in the world of work in terms of maintaining competitiveness in the market. Based on this premise, the objective of this monograph was to know the different resistance generating variables in a process of change in a company of the industrial sector in the period 2016 - 2017, taking into account that in this period the company object of study began the implementation of different transformations, of which cultural changes was an important focus in the framework of this research.

This study was characterized by having a mixed research focus, focused on the application of surveys to 42 workers of the company and the implementation of focus groups in which 15 people participated. From the analysis carried out, different elements were identified that influenced the generation of resistance in the implementation of changes, some oriented from the people who are part of the change and others related to organizational factors as elements that in the case of the company object of this study have had a greater impact. In addition to this, a series of recommendations aimed at facilitating the effectiveness of the different processes of change with which the organization counts are presented.

Keywords: Organizational change, resistance to change, organizational factors, attitude to change.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A lo largo del tiempo, la naturaleza del sector industrial ha estado permeada por los distintos contextos sociales, económicos, políticos y demás, que atraviesan la humanidad en cada uno de sus momentos históricos, siendo de esta forma cambiante de acuerdo con las circunstancias. Así, en la actualidad podríamos decir que fenómenos como la globalización han impactado en gran medida el desarrollo de las empresas, las cuales en los últimos años han estado expuestas a una gran cantidad de presiones ambientales, que conllevan a la existencia de una mayor frecuencia en los procesos de cambio que se viven internamente en las organizaciones, al tener en cuenta que los entornos son cada vez más competitivos, dinámicos y agresivos.

En esencia, el fenómeno de la globalización trae consigo para el sector industrial, un proceso de transformación organizacional en donde el foco en sí mismo deja de ser la generación de utilidades para convertirse en la generación de valor (Sandoval, 2014), como un elemento que aporta precisamente a un enfoque de sostenibilidad, teniendo en cuenta la ampliación de mercados y la naturaleza agresiva y competitiva de estos. En ese sentido, dicho sector empieza a movilizarse en mayor medida por la construcción de estrategias competitivas en un entorno en donde la creación de nuevas empresas comienza a ser la constante, o bien, la observación permanente de la forma de actuar de aquellas consideradas como competidores potenciales, convirtiéndose de alguna forma en una amenaza por la posibilidad de sustitución.

De esa manera, el reto organizacional centrado en la generación de valor trae consigo la pregunta para las organizaciones sobre los cambios requeridos que aporten a la maximización de

la compañía, lo cual trae a su vez la construcción de nuevos esquemas organizativos que impactan en la arquitectura, procesos, procedimientos y prácticas en las organizaciones.

Todo lo anterior aporta a que las áreas de Talento Humano empiecen a tener un rol más protagónico en donde comienzan a migrar y a expandir a distintos frentes, en donde más allá de la visión de administración del personal, se genera la aplicación de distintos procesos internos que pueden llegar a tener una incidencia en un nivel estratégico de la organización (Calderón, 2010) . Así, uno de dichos procesos es precisamente la gestión del cambio, el cual, gracias al contexto histórico del sector industrial, se consolida como un proceso emergente de gran cabida en la actualidad, que debe entenderse desde múltiples realidades. Con base en esto es importante tener en cuenta entonces, que este proceso tan vigente en la actualidad debe ser comprendido a la luz de la exploración de condiciones tanto internas como externas, el efecto de tensiones internas y/o la instauración de nuevas condiciones de operaciones como elementos situacionales que son los que finalmente llevan a la iniciación de los procesos de cambio en las organizaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, la presente monografía da cuenta de la percepción que poseen las personas inmersas en un proceso de cambio cultural en una compañía del sector industrial de la ciudad de Medellín, en la cual se vienen presentando una serie de cambios que en esencia responden a tensiones internas que amenazan la sostenibilidad de la organización e igualmente a factores externos, principalmente legales, que implican la generación de cambios. Dichas modificaciones se vinculan a una situación económica crítica que conlleva a que la compañía se encuentre en la actualidad en Ley 1116 de 2006, una ley de reestructuración que cobija a las organizaciones que se encuentran en momentos críticos a nivel financiero. Dicha ley

implica distintos acuerdos de pagos de deudas existentes con entidades financieras con el fin de proteger la sostenibilidad de la organización. Así mismo, otro aspecto importante es que, desde la ley, se genera un apoyo relacionado con el congelamiento parcial de deudas con el fin de permitirles a las empresas repensarse y reorganizarse en función de su proyección a futuro y el método adecuado para superar la crisis económica.

En ese sentido, la firma de la Ley 1116 trae para la compañía la necesidad de analizar la naturaleza de sus procesos internos, de su direccionamiento estratégico de forma general y el desarrollo de la cultura que se vive en el día a día como fuente facilitadora o de resistencia para el logro de los objetivos proyectados por la organización. Teniendo en cuenta esto, a partir de la firma del acuerdo de reorganización, se define una nueva plataforma estratégica con un establecimiento inmerso de una cultura meta como facilitadora para la consecución de los objetivos planteados.

De esa manera, la compañía del sector industrial hace aproximadamente 3 años, empieza a adoptar estrategias comunicativas y formativas en pro de la incorporación de los nuevos comportamientos esperados, no obstante, los resultados del proceso de evaluación de competencias y los reportes de brechas formativas en temas axiológicos de acuerdo a lo que se vive en el día a día en cada una de las áreas no corresponden con una incorporación significativa de los nuevos comportamientos asociados a la cultura meta de la organización, que de acuerdo con la plataforma estratégica incluye un cambio asociado a su filosofía, sus valores y competencias corporativas, relacionados directamente con la identidad misma. Es posible evidenciar igualmente que la nueva filosofía y cultura no pasó por un proceso de diagnóstico en

donde por características particulares relacionadas con la estrategia fueran unos comportamientos más acordes y facilitadores que otros, al contrario, pasó por un proceso de selección superficial por el comité de gerencia que eligieron aquellos comportamientos que consideraron ideales, pero sin contrastarlos con la estrategia de la organización.

Luego de 2 años de inicio de implementación de una nueva cultura organizacional, no se visualizan de forma general cambios significativos, considerándose además que la implementación inicial se realizó sin la existencia de un diagnóstico previo a profundidad lo cual en la práctica influye en la efectividad del proceso de cambio al no estar del todo ajustado a las realidades de la organización.

En ese sentido y de acuerdo con lo mencionado por Acosta (2002), se evidencia que la generación de cambios debe darse a la luz de la comprensión sobre la manera como las personas se vinculan al cambio mismo y es ahí precisamente y en la falta de análisis de la dinámicas internas, donde la incorporación de procesos de cambio llegan a tener quiebres, considerando que su falta de éxito se encuentra relacionada con el desconocimiento de las necesidades de la organización, creencias preestablecidas en las personas y la falta de percepción de la necesidad de cambio, elementos que deben ser tenidos en cuenta para el análisis de las transformaciones culturales que se viven en dicha compañía, considerando además, que al no involucrar a las personas en el proceso de cambio, estas mismas no se perciben conectadas con su necesidad y con un propósito que lleve a la acción.

Así mismo, en una gran cantidad de ocasiones el cambio en las organizaciones se da, no desde un análisis minucioso de las condiciones internas y externas, sino desde el seguimiento de situaciones de éxito en otra compañías, sin la consideración de su naturaleza y demás condiciones que impactan en la implementación de transformaciones, donde, de acuerdo con los distintos modelos como Adkar (2006), el cambio debe generarse inicialmente desde un punto de conciencia por el mismo, deseo, conocimiento, habilidades para incorporarlo y reforzarlo, proceso que en la práctica no se percibe tan contundente en la compañía en mención, evidenciándose mucho más la extrapolación de conceptos observados en otras organizaciones.

En consecuencia, si bien los procesos de cambio responden a presiones en ocasiones agresivas del entorno, estos deben realizarse de una forma minuciosa considerando tanto las dinámicas procedimentales de la organización como la cultura de esta y por ende a las personas, que son quienes día a día construyen identidad. Para ello, es importante, no solo tener un propósito claro en la organización, sino comunicar y conectar a las personas con ese mismo propósito, ya que la sola transferencia de modelos ignora los detalles tenidos en cuenta para su implementación en otras organizaciones, elementos precisamente como los factores socio históricos, los aspectos informales del cambio y más aún los agentes que intervienen en la implementación de este (Ríos Ibarra , 2004).

En esa medida, teniendo en cuenta las realidades de la organización objeto de este estudio, los procesos de cambio pueden ser un factor estratégico que aporten a la evolución y sostenibilidad, pero que sin la consideración de metodologías para su implementación pueden generar efectos contraproducentes relacionados con reprocesos e inversiones innecesarias en

tiempo, recursos físicos y económicos y peor aún en la generación de malestar, falta de identificación de las personas de la organización e incertidumbre constante. Yendo un poco más lejos podríamos decir incluso que en la actualidad se evidencia una percepción de incoherencia entre lo que la compañía promulga y las acciones que se viven en el día a día, sensación que trae consigo falta de credibilidad de los colaboradores frente a lo que la organización comunica, por lo cual, con base en lo anterior, la pregunta de la presente monografía se enfoca en responder ¿Cuáles son las principales variables generadoras de resistencias en el proceso de cambio en una compañía del sector industrial en la ciudad de Medellín en el período 2016 – 2017.

2. JUSTIFICACIÓN

Según un estado del arte de la Gestión Humana en Colombia realizado por Gregorio Calderón (2010), más del 40% de los gerentes colombianos consideran que la gestión del cambio es una práctica estratégica que aporta a la sostenibilidad de las organizaciones, por lo cual precisamente ha empezado a posicionarse como un proceso emergente con gran cabida de participación. No obstante, datos expuestos en una publicación de Lee Hecht Harrison (2008), muestran que en Colombia solo el 30% de las iniciativas de cambio tienen éxito, quedando el 70% restante como intentos de transformaciones sin impactos contundentes.

Así, la pertinencia de esta monografía se enmarca en primer lugar, en la posibilidad de realizar una revisión del concepto mismo de cambio y su aplicación en la actualidad, teniendo en cuenta las realidades organizacionales que se viven día a día, aportando de esta forma, un insumo para las organizaciones en el diseño y ejecución de sus procesos de cambio.

En esencia, las organizaciones se encuentran expuestas a cambios de distinta índole de forma permanente y es precisamente, lo que ha conllevado a que la consideración de gestionar estos procesos tome cada vez una mayor importancia y más aún cuando la instauración de estos aporta directamente al éxito en la intención de generar valor. En esa medida, teniendo en cuenta que los reportes de casos de éxito sobre los procesos de cambio no son muy alentadores, estudiar el constructo mismo y su aplicación se convierte en un punto fundamental que aporta a aumentar el conocimiento sobre formas adecuadas de gestionar las transiciones relacionadas con cambios en las organizaciones.

Por otra parte, y teniendo en cuenta el caso específico del proceso de cambio cultural que adelanta la organización del sector industrial mencionada en esta monografía, es importante considerar que el aporte estará directamente relacionado con la posibilidad de construir un proceso adecuado de cambio que impacte directamente en el desarrollo de procesos desplegados desde la estrategia y por supuesto en un análisis que conlleve a la generación de los cambios necesarios para la sostenibilidad de la organización.

En esa medida, y considerando la trazabilidad del cambio cultural actual, en donde el impacto a simple vista no ha sido muy grande, esta monografía pretende beneficiar directamente a dicha compañía aportando al desarrollo de procesos que permitan el logro de los objetivos planteados, de acuerdo a la Ley de reestructuración en la cual se encuentra actualmente; por otro lado y un poco más al detalle, los hallazgos encontrados serán de gran beneficio para el área de Gestión Humana quien debe consolidarse como un aliado estratégico en la identificación de elementos facilitadores para el desarrollo de una cultura alineada con los objetivos estratégicos

de la organización. Para el equipo directivo, esta monografía podrá aportar a la construcción de tácticas para el despliegue efectivo de los cambios implementados, y más allá de eso podrá marcar un punto de análisis en el que de cara a la planeación estratégica, puedan establecer y replantear a qué elementos se le debe apuntar realmente en pro de tener un impacto que aporte al proceso actual que vive la organización.

Finalmente, los resultados de esta monografía también pueden ser de utilidad para establecer estrategias que permitan, por un lado que los procesos formales corporativos estén alineados y sean coherentes con lo que vive en el día a día de la organización, e igualmente poder establecer acciones que lleven a que las personas generen procesos de identificación con la cultura que se vive, impactando tanto en la credibilidad que la compañía tiene como en el compromiso y pertenencia de los colaboradores con esta.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Identificar las principales variables generadoras de resistencias en el proceso de cambio cultural en una en una compañía del sector industrial en la ciudad de Medellín en el período de 2016 a 2017.

3.2. Objetivos específicos

- Definir cuáles han sido los cambios que se han implementado en la compañía.
- Identificar cuáles han sido las etapas para la instauración de cambios en la organización que han sido percibidas por los trabajadores.
- Identificar los cambios culturales que han sido instaurados con éxito en los trabajadores.
- Identificar las dificultades que se han generado para la instauración efectiva de los cambios planteados desde el direccionamiento de la organización.
- Establecer recomendaciones para la implementación efectiva de cambios culturales en el sector industrial.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. Definición de cambio organizacional

El cambio organizacional es percibido en la actualidad como un proceso que se vive con frecuencia en las organizaciones y que implica que estas pasan de un estado actual a un estado futuro, generalmente con el propósito de incrementar la efectividad, por medio de la transformación de distintos elementos que responden por un lado, a exploración de condiciones internas en relación con el entorno, con el fin de generar innovaciones en pro del mantenimiento de la competitividad en el mercado, teniendo en cuenta las brechas actuales frente a un estado deseado por la organización y por otro lado responden a la presión de condiciones ambientales o al efecto de tensiones internas por modificaciones en el modo de operación (Valdés como se citó en Montaña & Torres, 2015).

En ese sentido, el cambio se convierte en la piedra angular para el mejoramiento continuo de las organizaciones, teniendo en cuenta que el medio en el cual estas se desarrollan implica escenarios ágiles que demandan alta flexibilidad y rápida capacidad de adaptación a las transformaciones del entorno (Gutierrez Moreno & Piedrahita Ruíz, 2005).

En esencia, teniendo en cuenta que el cambio implica una transformación de un estado actual a un estado futuro, conlleva para las organizaciones una diversidad de alteraciones, variaciones y/o modificaciones tanto para estas como para las personas que las componen (Chiavenato en Salgado Roa, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C., & González, C., 2018), transformaciones que pueden generarse en distintos frentes de la organización o bien que pueden definirse como distintos tipos de cambio, los cuales serán expuestos a continuación.

4.2. Tipos de cambios en las organizaciones

Las transformaciones que se viven en el día a día en las organizaciones pueden impactar distintos frentes en las mismas y en distintos niveles, por lo cual entender el cambio y cómo se vive dicho proceso implica comprenderlo inicialmente desde los tipos de cambio que pueden existir y la forma cómo estos se generan al interior de las organizaciones.

En primer lugar, es importante tener en cuenta una clasificación que nos habla de que el cambio puede darse tanto de forma planeada como no planeada u obligada, teniendo en cuenta que el primer caso se da cuando se genera un previo análisis de las circunstancias, de la necesidad de transformación y una adecuación alineada con la estrategia organizacional que permiten que las personas se entrenen y se preparen para el cambio, mientras que en el segundo

caso se da de forma inesperada obligando a enfrentar un cambio de forma recursiva y creativa al ser algo que no se tenía previsto (Murillo Vargas, González Campo, & García Solarte, 2011).

Adicional a ello el cambio puede ser de distintos tipos de acuerdo con los elementos de la organización en los que impacte. Murillo *et al* (2011) señalan, por ejemplo, que el cambio se puede dar en 4 categorías: la estructura, la tecnología, los productos y la cultura/personas, los cuales de acuerdo con lo mencionado por dichos autores serán expuestos a continuación:

- Cambio en la estructura: Comprende modificaciones en las relaciones de autoridad, en el esquema de la organización y el diseño de los puestos de trabajo, alterando componentes como la complejidad, la formalización y la centralización.
- Cambio en la tecnología: Implica modificaciones en la forma cómo se realiza el trabajo, los métodos y herramientas a utilizar, incluyendo la incorporación de nuevos equipos, la digitalización y la automatización, con el fin de hacer más eficiente el desarrollo de los procesos.
- Cambio en los productos: Conlleva innovaciones en la generación de productos y/o servicios como resultado de una estrategia para definir un nuevo mercado, con el fin de adaptarse a los cambios ambientales y mantener la competitividad.
- Cambio en la cultura/personas: Considera la modificación de los comportamientos, actitudes y expectativas de las personas, siendo este un elemento multiplicador del cambio, así como las costumbres, los valores y las normas establecidas en la cultura, favoreciendo o desfavoreciendo las metas que la organización quiere alcanzar.

Es importante tener en cuenta estos tipos de cambio, ya que las transformaciones no serán iguales de un tipo de cambio a otro y tendrán implicaciones distintas de acuerdo al nivel en el que se den las modificaciones, así como las resistencias podrán variar, por ejemplo en el caso de cambios relacionados con la cultura organizacional, Robbins y Coulter citado en Murillo *et al* (2011), mencionan que la cultura requiere de mucho tiempo para formarse, establecerse y arraigarse, ya que suele poseer características estables y permanentes que tienden a generar una mayor resistencia al cambio.

4.3. Fases para la implementación de un proceso de cambio organizacional

Son diversos los modelos que dan cuenta de diversas metodologías para la gestión del cambio en las organizaciones, dentro de los cuales se destacan:

- **Modelo de Lewin (1951):** Sostiene que todo comportamiento o situación es el resultado de un equilibrio por la interacción de 2 fuerzas opuestas, las promotoras del cambio y las restrictivas que quieren permanecer en el Status Quo, proponiendo que para que el cambio se dé, debe pasar por una fase de descongelamiento con el fin de superar la resistencia de las personas y el punto de equilibrio actual, es decir, se debe generar insatisfacción con dicho punto y/o la necesidad de experimentar una transformación, otra fase de movimiento donde se busca que las personas se muevan a un nuevo estado y finalmente una fase de recongelamiento donde se busca estabilizar el cambio implementado (Sandoval, 2014).

- Modelo de Kotter (1997): Establece los siguientes pasos para la incorporación de cambios.
 1. Creación de sentido de urgencia: Establecer la importancia del cambio.
 2. Formación de una poderosa coalición: Convencer de la necesidad del cambio.
 3. Creación de una visión para el cambio: Construir una proyección clara que las personas puedan entender y recordar con facilidad.
 4. Divulgación de la visión: Comunicar frecuentemente y con fuerza el mensaje que se desea transmitir.
 5. Eliminación de los obstáculos: Comprobar constantemente barreras que puedan limitar el cambio.
 6. Construcción de triunfos a corto plazo: Crear metas a corto plazo que contribuyan a la motivación de las personas.
 7. Construcción sobre el cambio: Trabajar permanentemente sobre el cambio, aun cuando ya se visualizan las primeras transformaciones ya que el cambio verdadero se da en el largo plazo.
 8. Anclar el cambio en la cultura de la empresa: Garantizar que el cambio se visualice en todos los aspectos de la organización.

- Modelo ADKAR (2006): Establece unos pasos necesarios para lograr el éxito en los procesos de cambio, propuestos por Jeff Hiatt, Director General de Gestión del cambio Prosci:
 1. Conciencia de la necesidad de cambio.
 2. Deseo de comprometerse y participar en el cambio.

3. Conocimiento sobre cómo cambiar.
4. Habilidad para implementar el cambio en el nivel de rendimiento requerido.
5. Refuerzo para garantizar que el cambio se mantenga.

De acuerdo con este proceso propuesto por Hiatt (2006), se establece también que el éxito de este depende de la consideración de distintos elementos como un proceso de comunicaciones tempranas relacionadas con el cambio, la gestión de las resistencias, la capacitación, el entrenamiento, la adopción de acciones correctivas y el reconocimiento del cambio exitoso.

En esa medida, existen múltiples teorías en torno a los procesos de cambio en las organizaciones, teniendo en cuenta que dentro de estas hay ciertos elementos de gran importancia a la hora de gestionar cambios, dentro de los cuales se incluye el poder transmitir la visión de futuro a las personas y brindarles inicialmente suficiente información del cambio, ya que la comunicación se convierte en un factor que puede tanto favorecer como obstaculizar los procesos de cambio (García Rubiano & Díaz, 2011).

4.4. La resistencia en los procesos de cambio

La aplicación de transformaciones en las organizaciones genera en las personas, comportamientos que pueden considerarse reactivos y resistentes al cambio, reacciones que, de acuerdo con varios autores son normales y predecibles debido a las implicaciones mismas de la generación de cambios, las cuales se encuentran relacionadas con sacar a las personas de su ambiente de comodidad y seguridad (Marshak 2007, en Salgado Roa *et al*, 2018). En esa medida,

el cambio exige en las personas un esfuerzo adicional tanto intelectual como físico que provoca incertidumbre, temores, desconfianza y sensación de riesgo (Poret 2010 en Salgado Roa *et al*, 2018), mencionando además que cuando el cambio se encuentra relacionado con necesidades de las organizaciones que no coinciden con los objetivos individuales de las personas, el cambio puede suponer un proceso doloroso y una mayor resistencia (Murillo, V. *et al* 2011).

Por otra parte, Vertice (2008) afirma que la resistencia al cambio se da por 3 razones principales:

1. No conocer el proceso de cambio: Donde las personas que no poseen información suficiente para enfrentar el cambio tienden a retrasarlo por la falta de comunicación o la existencia de una visión parcializada del proceso de cambio.
2. No poder incorporar el cambio: Donde a pesar de tener información suficiente, las personas asumen que no pueden cambiar por la percepción de la falta de capacidad y las habilidades requeridas.
3. No querer cambiar: Donde las personas generan una resistencia por la falta del deseo frente al cambio debido a sentimientos de desacuerdo, incertidumbre y la pérdida de identidad.

Finalmente, y de acuerdo con lo anterior Murillo, G. *et al* 2011 establecen unas estrategias para superar las resistencias que se viven en los procesos de cambio organizacionales, dentro de las cuales se destacan:

1. Comunicación e instrucción: Generar canales de comunicación directos donde la información llegue a todas las personas de la organización es fundamental para que estas puedan comprender y reconocer la importancia del cambio.
2. Participación: Permitir que tanto las personas a favor como en contra del cambio participen de forma activa en el proceso permite detectar posibles problemas de la planeación y evaluar las diferentes percepciones que se tienen en torno a la organización.
3. Negociación: Generar espacios formales para conseguir la cooperación del mayor número de personas permite que exista un proceso de colaboración mayor a favor del cambio.
4. Coherencia y direccionamiento de la alta gerencia: Lograr la vinculación de directivos al proceso de cambio se convierte en un referente para las demás personas de la organización, facilitando que todos se encuentren encaminados en la misma dirección del cambio.

En esencia, todo proceso de cambio se caracterizará por tener tanto unas fuerzas impulsoras como unas fuerzas represoras (Lewin, 1951) y en ese sentido, lo importante en el proceso de cambio más allá de buscar la inexistencia de resistencias, es lograr comprender las razones por las cuales se dan y construir un proceso de planificación adecuado que más allá de los fenómenos naturales en estos procesos, permita la instauración de las transformaciones necesarias.

4.5. Estudio de los procesos de cambio en las organizaciones actuales

Al ser constante el cambio organizacional en el mundo empresarial actual, son diversas las investigaciones que se han realizado alrededor de poder comprender el fenómeno y la forma de gestionarlo, investigaciones que se han focalizado en dar cuenta precisamente de la manera en la cual se viven los diferentes procesos de cambio, las fuerzas que facilitan que este se instaure o por el contrario, las fuerzas que se resisten a la implementación exitosa de las transformaciones organizacionales.

En esencia, varios estudios centran su atención en comprender el impacto que la actitud frente al cambio posee en la instauración exitosa de este. En el caso por ejemplo de García, R., Rojas, M. & Díaz, S. (2011) en su artículo *Relación entre el cambio organizacional y la actitud de cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá* se busca encontrar la relación entre distintas variables como la comunicación, el conocimiento de la organización y la cultura organizacional en la actitud frente al cambio y la instauración exitosa de este.

Para dicho estudio se utilizó el instrumento de medición de cambio (IMC) y la escala de actitudes hacia el cambio (EAC), aplicados en una muestra de 50 trabajadores de la organización. En este se concluyó la existencia de una actitud de favorabilidad y flexibilidad de las personas hacia el cambio en la cual se encontró por un lado, una relación con que las personas tuvieran suficiente información sobre el cambio, una relación favorable con la existencia de escenarios de trabajo en equipo, teniendo en cuenta, que de acuerdo a lo expuesto en la investigación, este genera mayor motivación y una solución más pronta a las necesidades que se presenten, una relación con el conocimiento de la organización, considerada como una variable que permite

tener claridad de las condiciones y características con la que se desempeña un trabajador dentro de la organización y por lo tanto le permite anticiparse a las consecuencias de los cambios que se presenten; igualmente se expone la existencia de una relación entre la actitud de cambio con la cultura organizacional y la planificación en el desarrollo del cambio.

Bajo esa misma línea Salgado, J. *et al.* (2018), en el texto *Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros*, exponen que entre las principales causas asociadas a la resistencia en los procesos de cambio se encuentran el temor a lo desconocido y el clima de baja confianza entre los miembros de la organización, mostrando para este caso particular que la relación entre directivos y trabajadores es fundamental para la promoción del cambio deseado. Para esta investigación se aplicó tanto la escala de actitudes hacia el cambio (EAC) como la escala de resistencia al cambio (ERC), en donde se encontró precisamente que las personas involucradas en procedimientos de producción y con un menor contacto con jefaturas y directivos presentaron una actitud de cinismo, la cual, se traduce en una percepción de desconfianza frente a los agentes precursores del cambio y este último en sí mismo.

Por otro lado, algunas investigaciones se han centrado en identificar cuáles son las variables que inciden en mayor medida en la resistencia al cambio organizacional, para lo cual Zuinaga (2014) utilizó una metodología tipo encuesta bajo la escala Likert con preguntas centradas en conocer los procesos de comunicación interna, la sensación de incertidumbre en las personas y la importancia del mantenimiento del status quo, de acuerdo a ello, concluyó que uno de los factores que incide en gran medida en la generación de resistencias al cambio es la falta de canales de comunicación entre el equipo directivo y los trabajadores, por lo cual argumenta que

todo proceso de cambio debe conllevar consigo la preparación de un ambiente psicológico propicio para el cambio donde la gerencia tiene un rol fundamental en cada una de las transformaciones que se presentan.

Así mismo, otras investigaciones se han centrado en comprender precisamente la influencia que el liderazgo tiene sobre la gestión de los procesos de cambio en las organizaciones, como se evidencia en el texto *Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio* de García Rubiano (2011), en donde se menciona que tanto la inadecuada comunicación como la falta de participación de los trabajadores en la toma de decisiones frente al cambio conllevan a la existencia de una sensación de incertidumbre y malestar. En esta investigación se establece que dicha sensación se manifiesta por medio de la resistencia, la cual puede adoptar las siguientes formas: Desacuerdo con datos desde un análisis racional del cambio, existencias de sentimientos y actitudes negativas y sensación de amenaza a los intereses y valores de grupos, por lo cual García (2011) propone que el desarrollo de un liderazgo transformacional, es decir, un liderazgo basado en lograr que las personas se comprometan con el logro de los objetivos de la organización es un facilitador en el desarrollo efectivo de los procesos de cambio.

Desde otra perspectiva, algunos estudios han centrado su interés en comprender la relación existente en la instauración efectiva de cambios con la justicia organizacional, en los cuales se ha encontrado una relación positiva entre la percepción que tienen los trabajadores en el nivel de justicia con la posibilidad de asumir una posición positiva frente a los cambios propuestos desde el direccionamiento de la organización, es decir, cuando las personas perciben

que los procedimientos se instauran bajo principios de justicia hay una sensación de confianza y credibilidad en las decisiones que se toman y por tanto, así mismo, una sensación de credibilidad y asimilación de los cambios implementados (García, M. & Forero, C., 2014).

En conclusión, son diversas las variables que, de acuerdo con las investigaciones abordadas, guardan relación con la implementación efectiva de cambios en las organizaciones, no obstante, podríamos decir que, dentro de dichas variables, el asunto de la comunicación y el liderazgo cumplen un papel fundamental en la posición que las personas asumen frente al cambio en una organización.

4.6. Caracterización general de la compañía objeto de estudio

La compañía del sector industrial objeto de estudio de esta monografía, nace en el año de 1974 bajo la sociedad de unos accionistas estadounidenses y unos accionistas colombianos, para ese entonces focalizada exclusivamente en la fabricación de productos para la industria química. Tras varios años en el mercado, dicha compañía ha incursionado en nuevos alcances al expandir su portafolio de la industria química al sector agroindustrial y a la fabricación de productos de aseo y limpieza. La ampliación del portafolio le ha permitido a la compañía un crecimiento importante a nivel tanto nacional como internacional, contando en la actualidad con seis operaciones en el país y dos por fuera de este, sumando un total aproximado de 1100 personas vinculadas a la organización (Productos Químicos Panamericanos, 2018).

Actualmente las operaciones nacionales de la compañía están centralizadas en la ciudad de Medellín, encontrándose en esta ciudad la casa matriz de la organización. Con respecto a su estructura interna, al ser una compañía manufacturera el mayor número de personas que la componen se encuentran ubicadas en la fuerza operativa siendo aproximadamente el 65% de las personas que la conforman, el otro 35% está distribuido aproximadamente un 25% en el nivel táctico y un 10% en el nivel directivo de la compañía, dentro de los cuales se resalta por un lado que en la sede administrativa ubicada en Medellín, el 100% de las personas es personal administrativo, que pueden ocupar desde cargos de auxiliares hasta cargos gerenciales y la presidencia; por otro lado que la gran cantidad de personas ubicadas en el nivel gerencial se encuentran en dicha sede teniendo en cuenta que en las distintas plantas se cuenta solo con un gerente encargado de la administración de la respectiva planta y en un nivel más bajo, desde la lógica de la jerarquía uno o dos jefes de producción dependiendo de la planta, un jefe de mantenimiento y un jefe de calidad y finalmente, que aparte de los roles ya mencionados, en las plantas hay un porcentaje aproximado del 5% de personas que ocupan cargos tácticos, es decir, de analistas y líderes junior y que el resto de personas lo componen el personal operativo.

Dentro del contexto de la organización, es importante tener en cuenta un elemento particular que hace que esta y sus procesos internos tengan un enfoque distinto. Dicho elemento hace referencia a que la compañía desde el año 2015 se encuentra vinculada a la Ley 1116 de 2006, una ley creada para aquellas empresas viables que atraviesan por momentos críticos a nivel financiero con el fin de generar estrategias de apoyo para su sostenibilidad a largo plazo. La vinculación a dicha Ley permite el congelamiento parcial de deudas y la generación de acuerdos para pago de estas, adicional conlleva a un proceso de reorganización con el fin de establecer los

planes de acción internos que sean necesarios para el mantenimiento de la sostenibilidad de la organización. En esa medida, la firma de la Ley 1116 específicamente fue el punto de partida para la puesta en marcha de los procesos de cambio que se viven en la actualidad, es decir, que el cambio en sí mismo ha sido un cambio no planeado y ajustado a las contingencias de la organización de cara a su sostenibilidad a largo plazo con el fin de mantener criterios de viabilidad y competitividad en el mercado.

Desde la fecha, la compañía ha permanecido en un proceso de cambio constante en donde se ha trabajado en transformar inicialmente el direccionamiento estratégico para llevar posteriormente a modificaciones en la estructura, en los procesos, procedimientos y finalmente en la identidad corporativa y la cultura organizacional.

Así, el proceso de cambio objeto de estudio de esta monografía, responde a la realidad que vive la organización en la actualidad, teniendo en cuenta que las transformaciones culturales pensadas desde el direccionamiento corresponden a cambios intencionales en este caso, en pro de la construcción y mantenimiento de una cultura facilitadora de los objetivos de la organización para su sostenibilidad.

5. METODOLOGÍA

5.1. Tipo de investigación

5.1.1. Enfoque de investigación

Con el fin de identificar las variables generadoras de resistencias en los procesos de cambio, el presente estudio se da en el marco de un enfoque de investigación mixto, el cual se caracteriza por ser un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, que implican la recolección y el análisis de información tanto de corte cuantitativo como de corte cualitativo, para una discusión posterior que permita un entendimiento más profundo del fenómeno estudiado (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008).

Adicionalmente, este enfoque plantea una serie de elementos que aportan al desarrollo efectivo de un proceso de investigación, dentro de los cuales se resalta la posibilidad de lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, una mayor claridad en el planteamiento del problema, el desarrollo de indagaciones más dinámicas y una mayor solidez en las inferencias científicas realizadas.

Teniendo en cuenta lo anterior, la presente investigación se desarrolla mediante la aplicación de un cuestionario y la ejecución de grupos focales, dando cuenta de un enfoque cuantitativo y otro cualitativo respectivamente, con el fin de tener un mayor entendimiento del fenómeno estudiado, de acuerdo con los elementos mencionados.

En esa medida, para la presente investigación, el enfoque mixto posibilita tanto la validación de elementos teóricos desde una perspectiva cuantitativa como la exploración de elementos adicionales desde una perspectiva cualitativa de acuerdo con la especificidad del contexto, aportando tanto a la corroboración de teorías existentes, como a la comprensión de fenómenos generales dados en fenómenos particulares.

Así, la elección del presente enfoque corresponde precisamente a la posibilidad de identificar (Gómez , 2008) las distintas variables que guardan relación con la instauración de los procesos de cambio en la organización, considerando que la aplicación de la encuesta permite tener una visión general del fenómeno y los grupos focales permiten profundizar y comprender cada detalle de dicha información general, es decir, de acuerdo con lo planteado la ejecución de la investigación posee una caracterización secuencial en donde inicialmente se realiza la aplicación de la encuesta y posteriormente la ejecución de los grupos focales.

5.1.2. Diseño de investigación

Considerando el enfoque mixto que posee el presente estudio se establece inicialmente, un diseño de triangulación el cual de acuerdo con Sampieri (2010) se utiliza con la intención de corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre los datos cuantitativos y cualitativos. En ese sentido, en el presente estudio se da un primer momento de recolección de información cuantitativa por medio de la aplicación del cuestionario y un segundo momento de recolección de información cualitativa por medio de la realización de grupos focales, con el fin de obtener un mayor número de datos que permitan la realización de un análisis con una mayor profundidad.

Adicionalmente, teniendo en cuenta tanto el diseño cuantitativo como cualitativo, se establece desde el primero un diseño descriptivo no experimental teniendo en cuenta la ausencia de manipulación de variables, es decir, en esta investigación, la metodología se encuentra focalizada, no en la manipulación de variables, sino en la observación del fenómeno en su contexto natural con el fin de analizarlo y comprenderlo, Así mismo descriptivo, puesto que su intención es recoger información sobre las variables a las que hace referencia (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010), en este caso sobre las variables que pueden ser generadoras de resistencias en los procesos de cambio en la organización objeto de este estudio.

5.2. Población y muestra

Para el presente estudio, la población se ha focalizado en el nivel táctico de la organización, considerando que en este nivel se encuentran las personas que han tenido un mayor contacto con los cambios implementados desde el direccionamiento estratégico y quienes adicionalmente, de forma implícita descienden la información al nivel operativo, dado que ocupan un nivel intermedio de la compañía.

El tipo de muestra seleccionado ha sido no probabilístico y seleccionado de forma intencional al considerar el nivel táctico de la organización, un nivel protagónico en los procesos de cambio por tener un contacto transversal tanto con la línea operativa como con el equipo de gerentes y directores. Adicional, la muestra se caracteriza por la participación de personas de acuerdo con su disponibilidad, debido a la posibilidad de acceso a la población. Para el caso

específico de esta investigación la muestra ha sido de 42 personas en la aplicación de encuestas y de 15 personas en el desarrollo de grupos focales, llevándose a cabo específicamente 2 grupos.

Referente a la aplicación del cuestionario, las personas participantes corresponden a aquellas que, por interés en la investigación y tiempo para su participación, diligencien el formulario enviado por correo electrónico. Con respecto a los participantes en los grupos focales, estos corresponden igualmente a las personas que por interés y disponibilidad participen de los espacios físicos establecidos para dicho fin, los cuales han sido citados en 2 grupos distintos, considerando una elección a conveniencia de los participantes de esta investigación.

5.3. Técnicas e instrumentos

El presente estudio se realizará por medio de la aplicación de un cuestionario, consistente en el desarrollo de preguntas con opción de respuestas abiertas por selección múltiple, el cual será construido en un formulario virtual que se enviará por correo electrónico en pro de facilitar su diligenciamiento. Los ítems del cuestionario serán construidos con base en las variables objeto de estudio de esta investigación, las cuales a su vez fueron definidas de acuerdo con los antecedentes conceptuales del proceso de cambio organizacional establecidos para el presente estudio, dentro de los cuales el modelo de Kotter y la propuesta relacionada con las razones para que se dé la resistencia al cambio, expuesta por Fernández han sido fundamentales en este desarrollo.

Posterior a la construcción de ítems se realizará una prueba piloto por medio de la aplicación del cuestionario a 4 personas externas a la compañía objeto de estudio, con conocimientos en procesos de cambio organizacional, con el fin de validar que el lenguaje definido tenga criterios de claridad y coherencia y que las preguntas den cuenta de las variables que se desean comprender, buscando garantizar así su adecuada ejecución. Una vez se tenga la versión revisada del cuestionario será aplicado a las personas elegidas de acuerdo con los criterios de la muestra seleccionada, y por último la información obtenida será tabulada en una base de datos en Excel para su posterior análisis.

Adicionalmente, se complementará la aplicación de dicho cuestionario con la realización de grupos focales, los cuales se constituyen como una técnica cualitativa de recolección de datos que se realiza por medio de entrevistas grupales semiestructuradas alrededor de una temática propuesta y orientada por unas preguntas prediseñadas bajo un objetivo particular de investigación (Escobar, J. & Bonilla, F., s.f.).

Teniendo en cuenta lo anterior, para este caso específico los grupos focales se caracterizarán por el desarrollo de unas preguntas complementarias a las realizadas en el cuestionario, las cuales igualmente responden a la lógica de las variables objeto de este estudio, permitiendo de esta manera un insumo complementario con el fin de tener una mayor comprensión del fenómeno.

Dichas preguntas bajo la metodología de grupo focal serán consolidadas como preguntas semiestructuradas de respuesta abierta que guiarán el hilo conductor del espacio, el cual será

conformado por grupos entre 8 y 10 personas y desarrollado en una hora aproximadamente cada uno.

Posterior a la recolección de dicha información y con el fin de realizar el respectivo análisis de esta, se hará uso del programa ATLAS.ti, un programa de análisis cualitativo que permite asociar códigos o etiquetas con fragmentos de texto, sonidos, imágenes y otros formatos digitales que no puedan ser analizados significativamente con enfoques estadísticos, permitiendo igualmente realizar búsquedas de patrones y clasificarlos (Lewis, 2004 y Hwang, 2008 citados en Gallardo, E., 2014).

En ese sentido, para el uso de esta herramienta, se realizarán grabaciones de los grupos focales para su posterior transcripción como el insumo que será cargado al programa ATLAS.ti, con el fin de poder crear codificaciones sistemáticas que permitan una mayor comprensión de los datos obtenidos en los grupos focales, organizándolos por “familias” o categorías temáticas (Gallardo Echenique, 2014).

Finalmente, la información obtenida por medio del cuestionario como herramienta cuantitativa y de los grupos focales como herramienta cualitativa será contratada para dar cuenta de las categorías de análisis de la presente investigación.

5.4. Operacionalización de las categorías de análisis, variables y/o hipótesis

A continuación, se presentan las variables que forman parte del objeto de estudio de esta investigación:

- Fases del proceso de cambio: Etapas que se llevaron a cabo para la instauración de un proceso de cambio de acuerdo con la percepción de los colaboradores, teniendo en cuenta las reacciones de las personas cuando:
 - Se divulga el cambio
 - Se generan cambios
- Creencias asociadas al cambio: Ideas preconcebidas que tienen las personas en relación con los procesos de cambio, las cuales pueden ser tanto positivas como negativas.
- Conocimiento del proceso de cambio: Información que conocen las personas sobre los cambios generados y sus distintas aristas como la implicación en los procesos operacionales, la necesidad de modificación de comportamientos en cada uno, el porqué del cambio, entre otros.
- Emoción frente al cambio: Sentimientos que las personas tienen en relación con los procesos de cambio, las cuales pueden ser tanto positivas como negativas.
- Factores organizacionales asociados al proceso de cambio: Conjunto de características corporativas que pueden influir (facilitar o dificultar) el proceso de cambio.
- Efectividad del cambio: Comportamientos adoptados con éxito en las personas.

5.5. Plan de análisis de la información

Los datos obtenidos en el presente estudio se analizarán de la siguiente manera:

Para el caso de las encuestas aplicadas, la información obtenida será tabulada en Excel, posterior a su aplicación vía online, donde se analizarán los valores obtenidos de acuerdo con cada una de las variables objeto de estudio.

Para el caso de los grupos focales, se estableció la grabación en vivo de los mismos para su posterior transcripción por medio de una aplicación de Google, con el fin de realizar posteriormente una validación de expertos en la plataforma de Atlas TI.

Finalmente, la información obtenida por medio del cuestionario y los grupos focales serán los insumos a contrastar con el fin de dar respuesta a la pregunta de esta investigación, a través de la comprensión de las categorías de análisis que la conforman.

6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

6.1. Análisis de resultados de las encuestas

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas y teniendo en cuenta las distintas variables consideradas para el presente estudio se establece:

6.1.1. Fases del proceso de cambio

Teniendo en cuenta los antecedentes expuestos en esta monografía, se establecen las siguientes fases del proceso de cambio en el orden respectivo de su aplicación:

- Divulgación de los cambios a implementar
- Sensibilización frente al cambio
- Enseñanza de herramientas para implementar el cambio
- Implementación de cambios

Estas fases fueron consideradas para la ejecución de las encuestas, en donde los participantes debían enumerar el orden en el que consideraban que dichas etapas se habían presentado en la implementación de los procesos de cambio al interior de la organización.

Dentro de los resultados se encuentra que, frente a las **acciones realizadas por la compañía para la implementación de cambios**, las personas perciben que la **primera fase** ejecutada por la organización ha sido la **divulgación** de estos, estando en un porcentaje de **46,2%** de elección como la primera etapa del proceso en relación con las otras fases. Posterior a la fase de divulgación, aparece la fase de **la implementación del cambio** como la segunda etapa percibida por las personas, visto así por un **30,8%** de los participantes, seguida de la **enseñanza de herramientas para el cambio** correspondiente a la tercera etapa percibida por un **38,5%** de las personas y finalmente aparece la **sensibilización** frente al cambio como la cuarta etapa con una valoración del **30,8%**, como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 1 Acciones realizadas por la compañía para la implementación de cambios

Etapas del cambio	Acciones realizadas	% en que las personas perciben la acción en dicha etapa
1	Divulgación de los cambios a implementar	46,2
2	Implementación de cambios	30,8
3	Sensibilización frente al cambio	38,5
4	Enseñanza de herramientas para implementar el cambio	30,8

Fuente: Elaboración Propia

6.1.2. Creencias asociadas al cambio

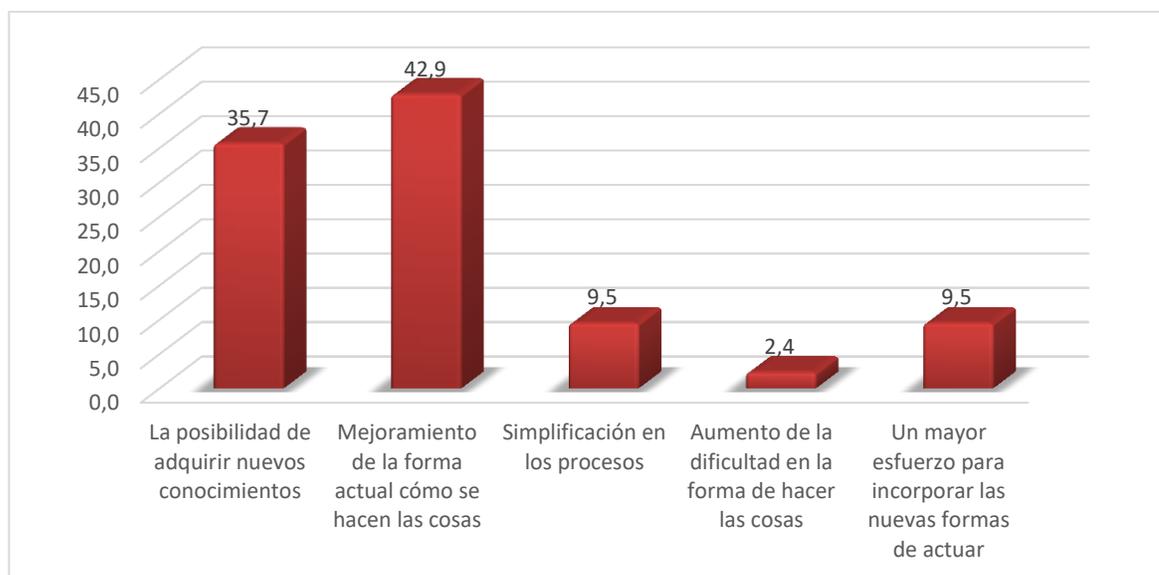
Con respecto a esta variable son tres las preguntas asociadas a esta en la encuesta:

- ¿En qué grado considera necesarios los cambios que se han generado en la organización?
- Para usted, la implementación de cambios en la compañía ha traído consigo
- ¿En qué grado considera que la generación de cambios puede generar nuevas posibilidades profesionales para usted?
- ¿Por qué cree que en la compañía se presentan procesos de cambio?

De las cuales se puede inferir que las **creencias que las personas tienen asociadas al cambio** poseen un carácter positivo, teniendo en cuenta en primer lugar que frente a la necesidad del cambio, las personas valoran que este en sí mismo es necesario, puntuando este concepto en los niveles más alto de valoración, adicional a ello, frente a la pregunta asociada a lo que el cambio trae consigo, el mayor número de participantes centró su respuesta en las opciones que relacionan el cambio con **elementos positivos**, como lo son el **mejoramiento de la forma actual de hacer las cosas** que según el **42,9%** de las personas, es una de las cosas que el cambio

trae consigo, junto con la **posibilidad de adquirir nuevos conocimientos** valorado por el **35,7%** de las personas. Por el contrario, las opciones relacionadas con el aumento en la **dificultad en la forma de hacer las cosas y la necesidad de un mayor esfuerzo para incorporar las nuevas formas de actuar**, tuvieron las puntuaciones más bajas en relación con lo que las personas consideran que el cambio trae consigo.

Gráfico 1 Consecuencias de la implementación de cambios

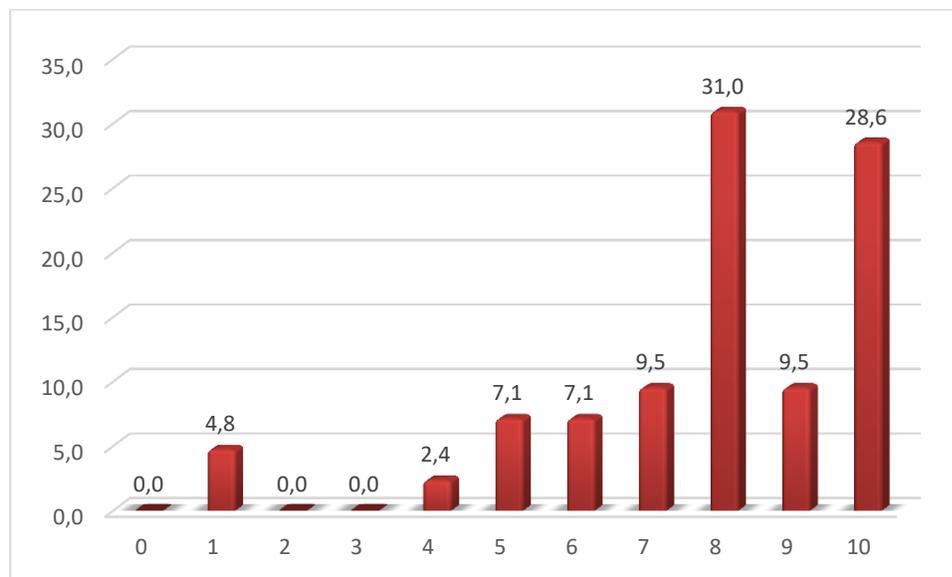


Fuente: Elaboración propia

Frente a la pregunta relacionada con las **posibilidades profesionales que los cambios pueden traer**, el **78,6%** de las personas valorar este concepto en un grado de **7** o superior a 7 en una escala de **1 a 10**, lo que significa que la gran mayoría de las personas perciben en un grado alto la oportunidad de acceder a nuevas posibilidades profesionales debido a la generación de cambios y finalmente frente a la pregunta relacionada con **lo que creen las personas sobre el porqué se presentan procesos de cambio en la organización**, el **61,9%** de las personas

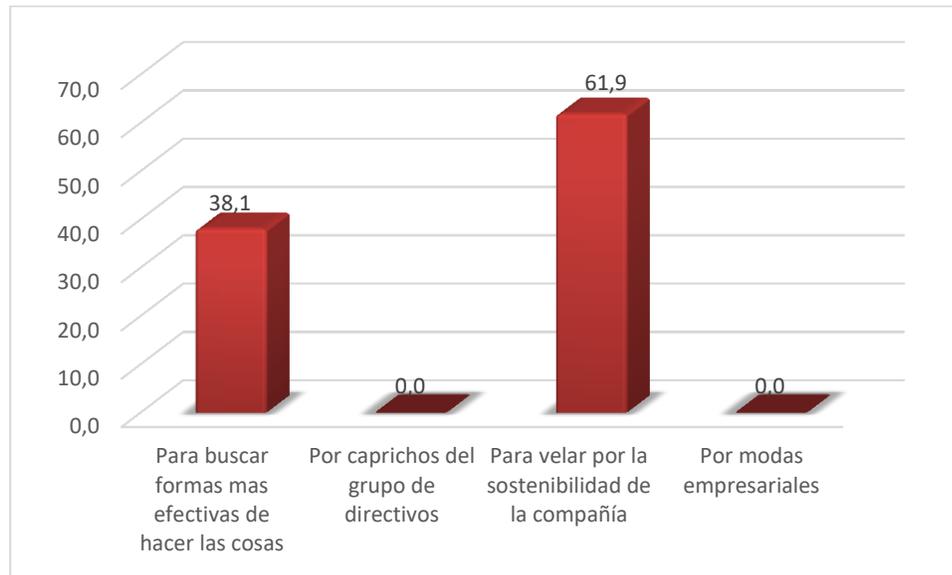
coincidieron en que estos se dan con el fin de velar por la sostenibilidad de la compañía, seguido del **38,1%** que coinciden con que el cambio está relacionado con la búsqueda de formas más efectivas de hacer las cosas y ninguno de los participantes considera que el cambio guarde relación con caprichos de los directivos ni se ha dado por modas empresariales.

Gráfico 2 Percepción del grado en el que el cambio permite el acceso a posibilidades profesionales



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3 Razones por las cuales se dan los procesos de cambio



Fuente: Elaboración propia

6.1.3. Conocimiento del proceso de cambio

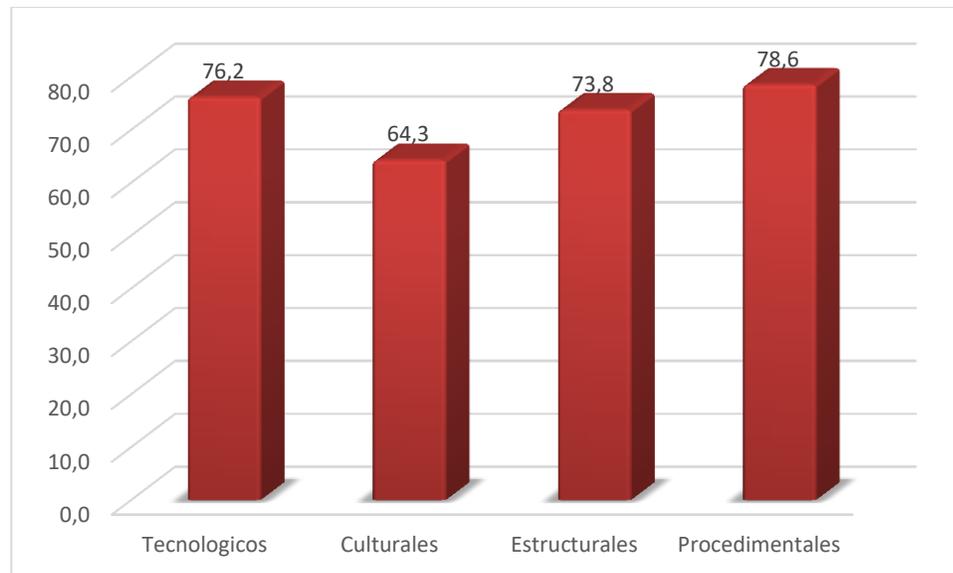
Con respecto a esta variable se encuentran asociados en la encuesta las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de cambios ha percibido en la compañía?
- ¿De qué manera se dio cuenta que la compañía se encontraba en un proceso de cambio?
- ¿En qué grado conoce los efectos que ha tenido la implementación de los procesos de cambio en la compañía?

De las cuales se resalta en primer lugar, que frente a los **cambios percibidos** por los participantes, los 4 tipos mencionados dentro de las opciones para este concepto son percibidos en un gran porcentaje, siendo, no obstante, los **cambios procedimentales** los que han sido

percibidos en mayor medida, eligiendo esta opción el **78,6%** de los participantes, seguido de los **cambios tecnológicos** con el **76,2%**, los **cambios estructurales** con el **73,8%** y finalmente los **cambios culturales** con el **64,3%** de los participantes.

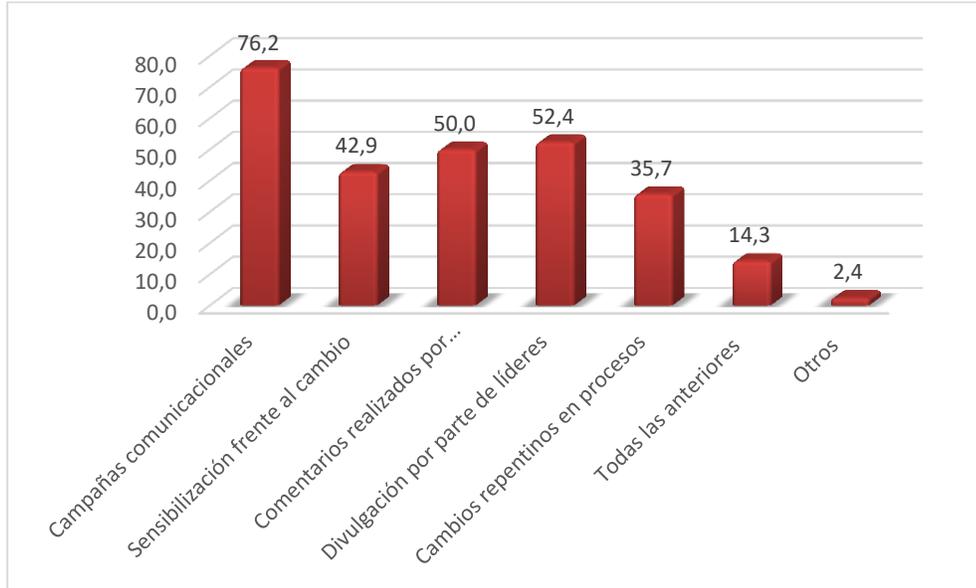
Gráfico 4 Tipos de cambios percibidos



Fuente: Elaboración propia

Así mismo, los colaboradores perciben que la **forma en la que se dieron cuenta de la implementación de estos cambios** se dio principalmente por la ejecución de campañas de comunicaciones siendo la opción elegida por el **76,2%** de las personas, seguida por la divulgación por parte de líderes en un **52,4%** y los comentarios realizados por compañeros en un **50%**.

Gráfico 5 Formas en las que se conoció del proceso de cambio

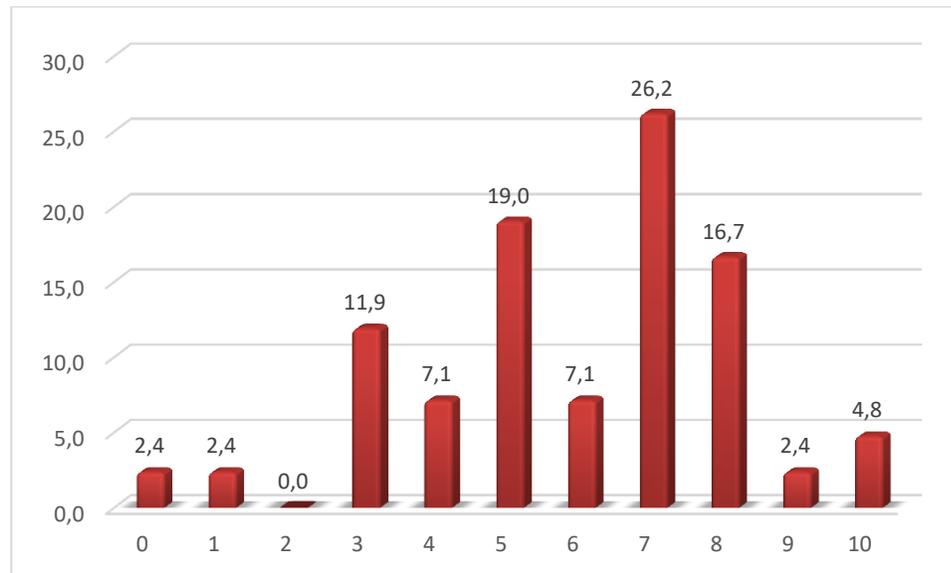


Fuente: Elaboración propia

No obstante, si bien las personas reportan que los procesos de cambio que ha realizado la compañía han sido comunicados, no se perciben respuestas homologadas en cuanto al **conocimiento de los efectos que ha tenido la implementación de estos**, considerando que tan solo el **26,2%** puntúan dicho conocimiento en **grado 7** en una escala de **1 a 10** y el **16,7%** lo puntúan en un **grado 8**, mientras el **19%** lo puntúan en un **grado 5** y el **11,9%** en un **grado 3**, lo que significa que es una minoría la que reporta conocer en un grado alto sobre los distintos procesos de cambio que se han dado en la organización, adicional, dentro de esos participantes, un porcentaje alto en relación con los demás percibe que el conocimiento que se tiene del cambio es bajo; los demás grados son puntuados por debajo del **10%**. En esa medida, si bien, los puntajes más altos se encuentran en los grados superiores, no ocupan porcentajes que se diferencien en gran medida con los grados más bajos en la escala de **1 a 10**, lo cual muestra que

si bien algunas personas perciben tener un conocimiento de los efectos que tienen los procesos de cambio en la compañía, no es lo suficientemente claro para la mayoría de las personas.

Gráfico 6 Grado de conocimiento de los efectos que han tenido la implementación de cambio



Fuente: Elaboración propia

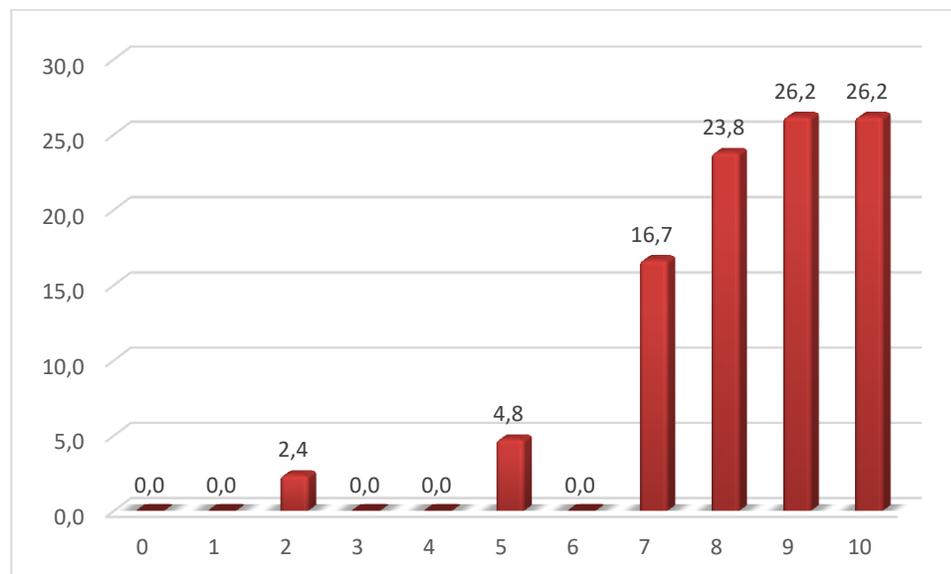
6.1.4. Emoción frente al cambio

Se encuentran asociadas las siguientes preguntas en la encuesta a esta variable:

- Con la implementación de cambios ¿Se ha sentido en algún momento inseguro frente a su estabilidad laboral?
- Cuando se generan cambios al interior de la compañía ¿Se siente cómodo ejecutando nuevas acciones en pro de esos cambios?
- ¿Cómo se ha sentido con los procesos de cambio que se han implementado en la compañía?

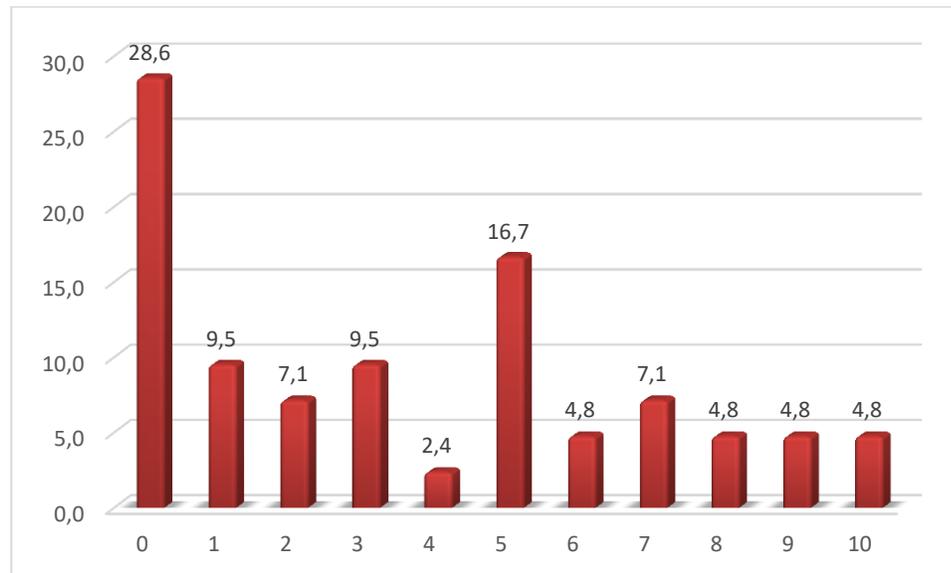
Frente a estas se puede inferir que la emoción que poseen las personas frente a los cambios que se han incorporado en la organización es positiva, teniendo en cuenta por un lado que en relación con la pregunta enfocado en el **nivel de inseguridad que las personas puedan sentir por su estabilidad laboral**, la gran mayoría de participantes centraron su respuesta en los grados más bajos, estando ubicado en estos niveles más del **50%** de las personas, es decir, que el grado de inseguridad que las personas tienen en relación con que los procesos de cambio puedan afectar su estabilidad laboral es bajo; por otro lado los participantes reportan sentir un alto grado de **comodidad en la ejecución de nuevas acciones para la implementación de cambios**, teniendo en cuenta que la gran mayoría de personas reporta esta variable en un **grado de 7 o superior** en una escala de **1 a 10**, siendo 10 el valor más alto que se puede obtener en cuanto a nivel de comodidad.

Gráfico 7 Nivel de inseguridad frente a la estabilidad laboral



Fuente: Elaboración propia

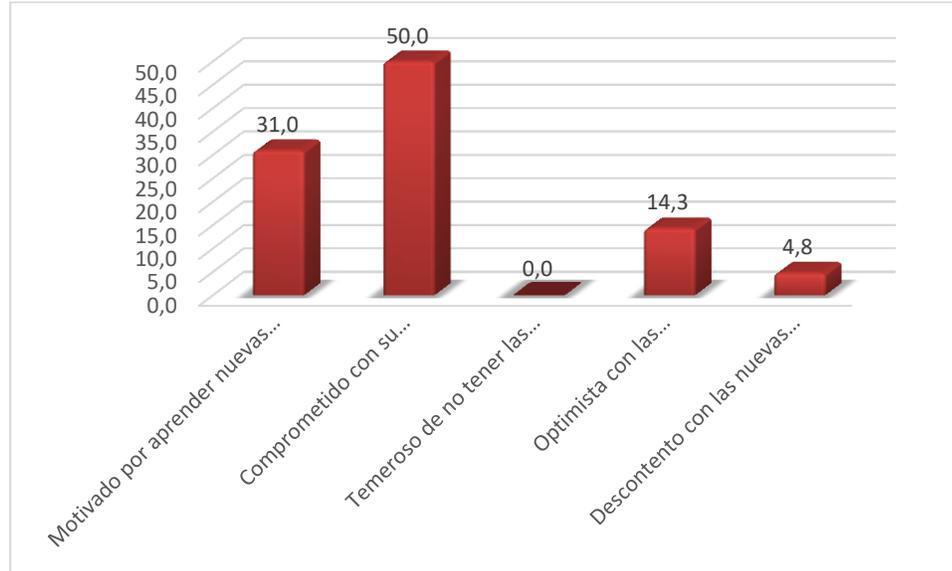
Gráfico 8 Grado de comodidad en la ejecución de nuevas tareas para la implementación de cambios



Fuente: Elaboración propia

Por último, frente a la pregunta relacionada por **cómo se han sentido con la implementación de los procesos de cambio**, el **50%** de las personas reportan que se han sentido comprometidos con esta, el **31%** motivados por aprender nuevas formas de hacer las cosas, el **14,3%** optimista con las transformaciones realizadas y ninguno se siente temeroso por no tener las habilidades requeridas para adoptar el cambio.

Gráfico 9 Sentimiento frente a los procesos de cambio



Fuente: Elaboración propia

6.1.5. Factores organizacionales asociados al proceso de cambio

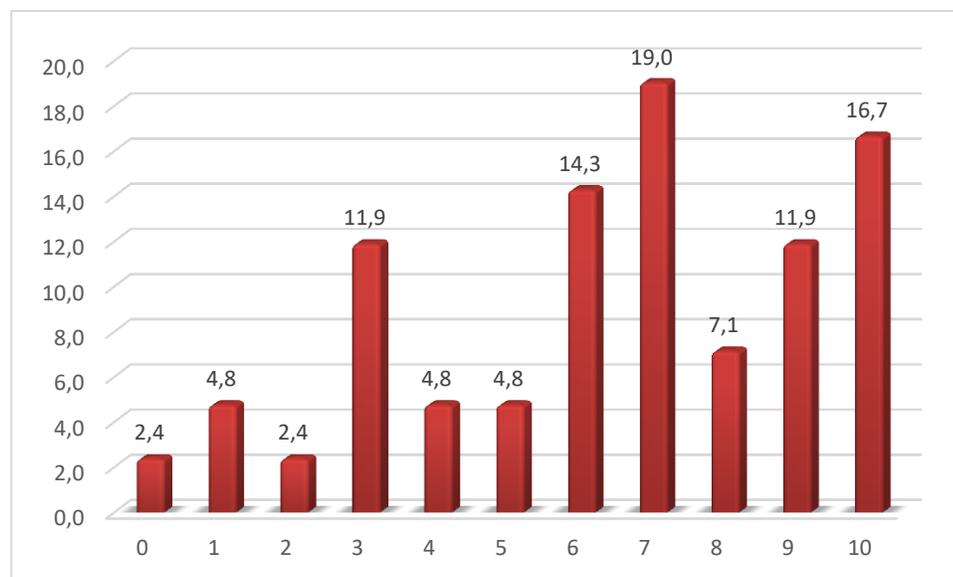
En relación con esta variable se encuentran asociadas las siguientes preguntas en la encuesta:

- ¿La información recibida sobre el cambio ha sido clara para su implementación?
- ¿En qué grado considera que su opinión fue tomada en cuenta para el desarrollo de los cambios a implementar?
- ¿En qué grado cree que las dinámicas de la compañía han facilitado en usted la incorporación de los cambios esperados?
- ¿En qué grado, los estilos de liderazgo que posee la compañía facilitan para usted la posibilidad de incorporar los cambios pensados desde el direccionamiento estratégico?

De las cuales se puede mencionar lo siguiente:

Frente a la **claridad organizacional en relación con los procesos de cambio**, las personas perciben que desde la compañía sí se ha dado este elemento, estando valorado en un nivel intermedio-alto en una escala de **1 a 10**, en donde el mayor número de personas con un porcentaje de **23,9%** consideran que la claridad ha estado en un **grado 7**, seguido del **19%** de las personas que consideran que se ha dado en un **grado 6** y finalmente el **14,3%**, como porcentaje ubicado tanto en el **grado 8** como en el **grado 10**.

Gráfico 10 Nivel de claridad organizacional en relación con los procesos de cambio

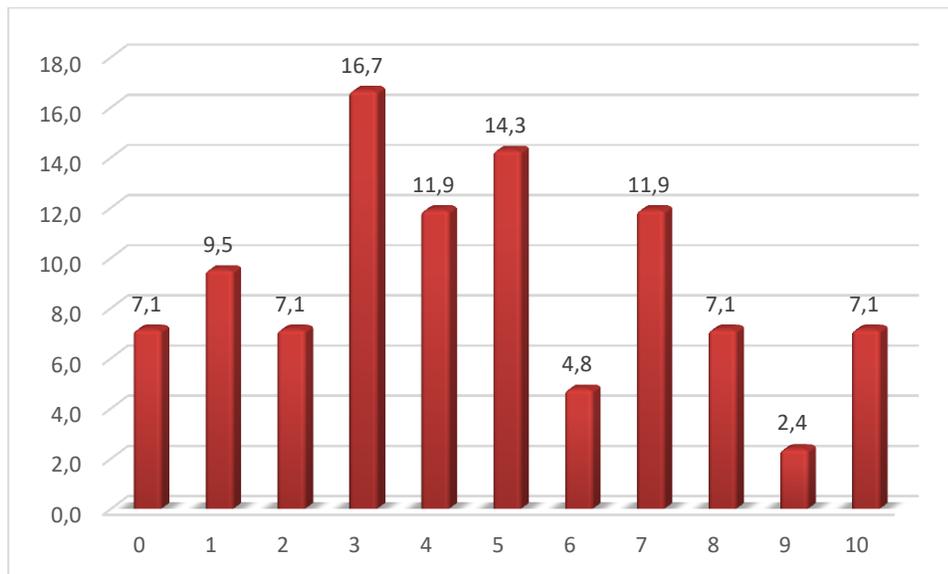


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la **posibilidad de participación** que han tenido las personas de acuerdo con su percepción, en una escala de **1 a 10**, el **16,7%** perciben que su opinión ha sido tomada en cuenta en un **grado 3**, seguida del **14,3%** que perciben que ha sido tomada en cuenta en un **grado 5** y finalmente un **11,9%** de las personas consideran que su percepción ha sido tomada en cuenta

en un **grado 4 y 7**, es decir, que las personas participantes consideran que su opinión ha sido tomada en cuenta en un nivel medio.

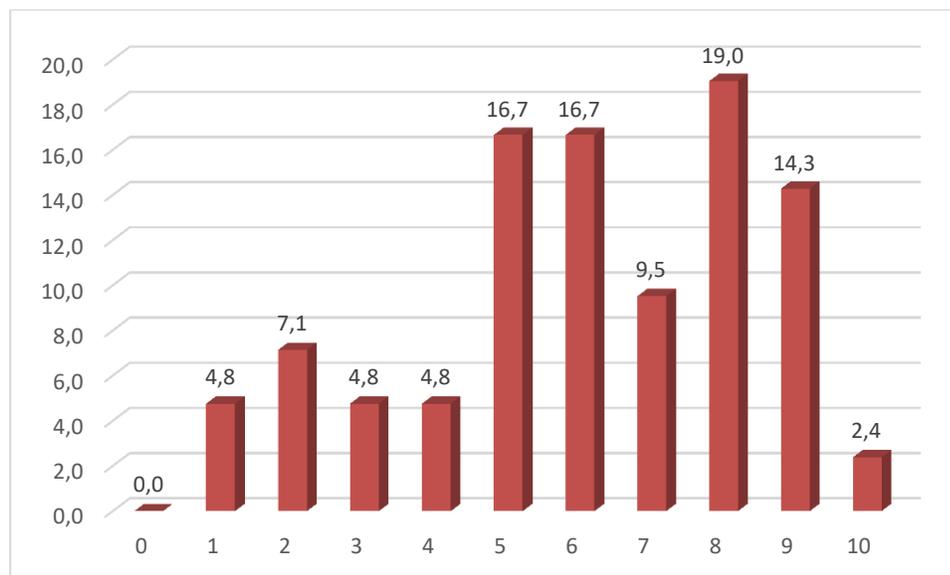
Gráfico 11 Posibilidades de participación en los procesos de cambio



Fuente: Elaboración propia

En relación con las **dinámicas de la compañía y su posibilidad de facilitar la incorporación de cambios**, el porcentaje más alto se ubicó en el **grado 8** con un **19%**, seguido del **grado 5 y 6** que ocupan cada uno el **16,7%** de la valoración y finalmente el **grado 9** con un **14,3%**, de lo cual se puede inferir que si bien las dinámicas de la compañía facilitan en cierta medida la incorporación de cambios, su grado de facilitación no es tan alto de acuerdo con las respuestas a esta pregunta, que son más heterogéneas en comparación con otras preguntas de la encuesta.

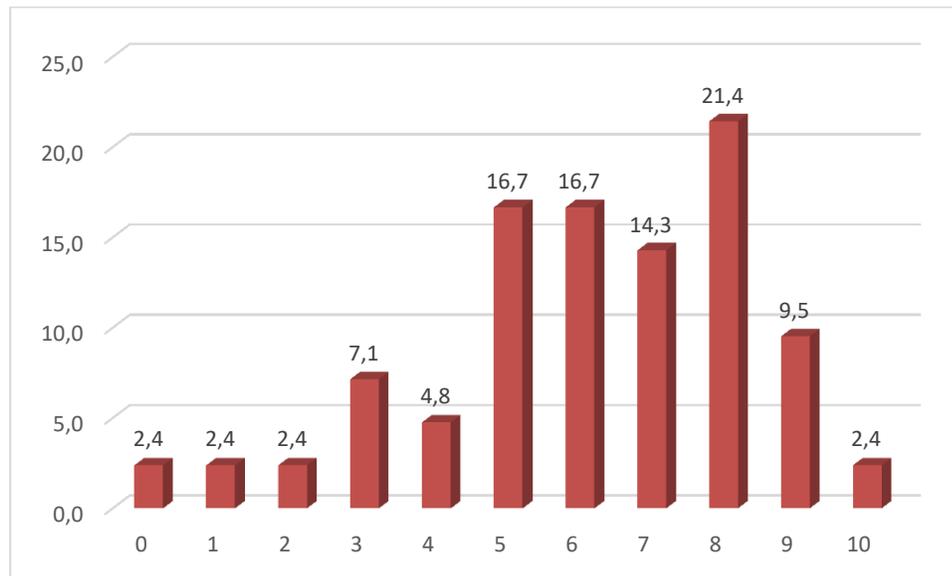
Gráfico 12 Grado en el que las dinámicas de la compañía facilitan la incorporación de cambios



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los **estilos de liderazgo**, los valores más altos se encuentran ubicados entre los **grados 5 y 8**, siendo 8 el grado superior con un porcentaje de valoración del **21,4%**, seguido del **grado 5 y 6** con un porcentaje de valoración de **16,7%** cada uno y finalmente el **grado 7** con un **14,3%**, lo que muestra que las personas perciben que los estilos de liderazgo que posee la compañía facilitan la incorporación de cambios en un grado intermedio alto.

Gráfico 13 Grado en el que los estilos de liderazgo facilitan la incorporación de cambios

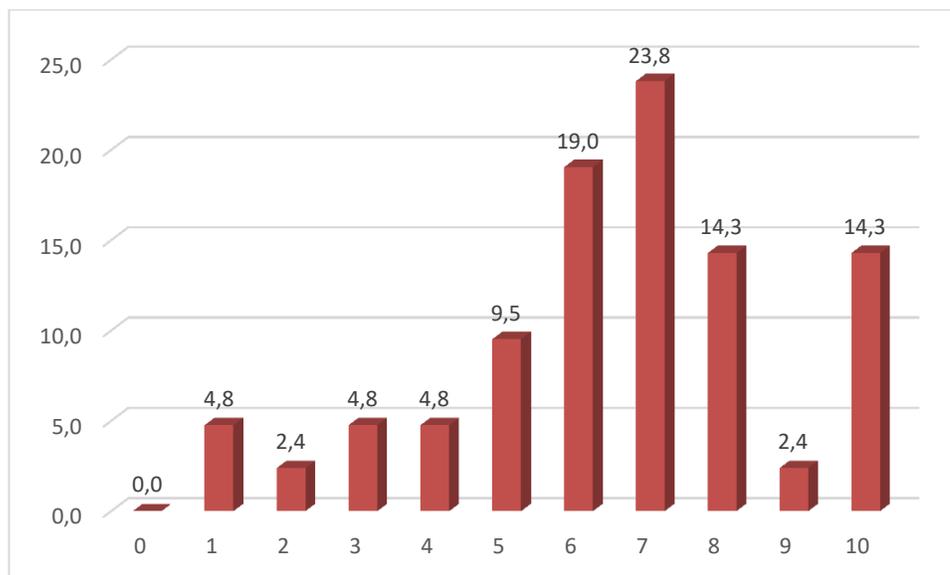


Fuente: Elaboración propia

6.1.6. Efectividad del cambio

Con respecto a qué **comportamientos han sido adoptados con éxito**, tras la implementación de cambios en la compañía se hace mención a la pregunta relacionada por el grado en el que los valores corporativos se viven en el día a día de la organización, pregunta para la cual, el **23,8%** de los participantes consideran que se viven en un **grado 7** en escala de **1 a 10**, seguido del **19%** que perciben que los valores se viven en un **grado 6** y finalmente un **14,3%** perciben que se viven en un **grado 8** y en un **grado 10**, estando ubicada la percepción en un nivel alto con respecto a la vivencia cotidiana de los valores corporativos en la organización.

Gráfico 14 Grado en el que se percibe que los valores se viven en la cotidianidad de la organización



Fuente: Elaboración propia

6.2. Análisis de resultados de los grupos focales

6.2.1. Creencias asociadas al cambio

Para esta categoría, en general, las personas participantes de los grupos focales coinciden en tener creencias positivas en relación con los procesos de cambio, percibiendo que estos son necesarios para las organizaciones en entornos cambiantes que obligan a las mismas a estar en constante transformación para su subsistencia. Adicionalmente, manifiestan que, si bien el cambio es necesario y beneficioso para las organizaciones, para que este se dé es importante tener en cuentas a las personas, percibiendo entonces que el cambio será positivo siempre y cuando las personas formen parte del cambio y la organización tenga intención de incluirlas en cómo se da el cambio.

6.2.2. Conocimiento del proceso de cambio

Frente al conocimiento que poseen las personas en relación con el cambio, es de anotar que en general las personas perciben que si bien cuando se presentan procesos de cambio existe comunicación y divulgación de información, falta un mayor acompañamiento en este proceso.

Los participantes en los grupos focales reportan que se adquiere conocimiento de los cambios que la compañía implementa por medio de las campañas comunicacionales que se hacen y la divulgación de información por los distintos medios de comunicación, no obstante, reportan también que dicha difusión de información se hace en un momento determinado, pero consideran que falta más constancia en ese acompañamiento para que el cambio se implemente con éxito, al igual que un mayor proceso de sensibilización frente a la importancia del cambio, es decir, si bien se comunica el cambio, las personas consideran que no tienen claridad del porqué del mismo, sus efectos y demás.

6.2.3. Emoción frente al cambio

En relación con esta categoría, las personas participantes de los grupos focales reportan sentirse motivados, tranquilos y comprometidos con los diferentes cambios que genera la organización, aunque por otro lado mencionan que también sienten en ocasiones cierta confusión precisamente porque no se acompaña de forma constante la implementación del cambio, llevando a que la información se distorsione y las personas se sientan perdidas con respecto a lo que está pasando. Igualmente se menciona, que, si bien las personas se sienten comprometidas con los cambios, en ocasiones sienten desmotivación debido a sentirse excluidos de participar de forma activa en el cambio, poco escuchados y reconocidos frente al compromiso que le ponen

para sacar adelante la compañía, llevándolos a que el compromiso inicial con respecto al cambio se convierta en tristeza y desmotivación.

6.2.4. Factores organizacionales asociados al proceso de cambio

En relación con los factores de la organización asociados a los procesos de cambio, las personas reportan que falta un mayor acompañamiento y empoderamiento de los líderes frente al cambio, ya que en estos se percibe ausencia de compromiso y falta de reconocimiento a los demás colaboradores, considerando que estos últimos perciben que no son tenidos en cuenta en muchas ocasiones, sumándole además a que la información relacionada con los cambios no es divulgada con claridad por parte de los líderes.

Se menciona nuevamente que dentro de las dinámicas de la organización hace falta mayor constancia y acompañamiento en la implementación de los procesos de cambio y finalmente que la baja disponibilidad de recursos es otro de los elementos que afecta al cambio y a que este se dé de forma efectiva en la organización.

6.2.5. Efectividad del cambio

Con respecto a que tan efectivos han sido los cambios que se han implementado en la organización, los participantes mencionan que en realidad en la organización ha faltado mucha planeación y se ha fallado precisamente porque no se han tenido en cuenta muchos detalles a la hora de implementar los cambios, considerando que los planes de contingencia se activan es cuando ya se evidencian situaciones problemáticas y no se prevén antes de la aparición de estas.

Considerando adicionalmente, el reporte realizado por algunas personas en donde mencionan que la cultura de la compañía es una cultura difícil que hace que la efectividad de los procesos de cambio se dificulte por la falta de tiempo que las personas invierten en capacitación y el poco acompañamiento que los líderes realizan en relación con este tema.

6.3. Discusión

La presente monografía se focalizó en dar respuesta a cuáles han sido las principales variables generadoras de resistencia en un proceso de cambio en una compañía del sector industrial. Para dicha pregunta, los resultados obtenidos tanto en las encuestas como en los grupos focales muestran de forma general, en primer lugar, que la percepción que poseen las personas al interior de la organización en relación con el cambio es positiva.

Considerando las respuestas dadas es importante tener en cuenta inicialmente que la percepción que tienen las personas en relación con los procesos de cambio debe verse desde la diversidad de cambios que estos perciben que se han desarrollado al interior de la organización. En esa medida, si bien la presente monografía se focalizó en un primer momento en los cambios culturales que se han vivido en la organización, los resultados obtenidos dejan entrever que en la compañía se han generado una gran cantidad de cambios que han ido desde transformaciones tecnológicas, hasta transformaciones procedimentales y estructurales que en ocasiones han generado un mayor impacto que las mismas transformaciones culturales generadas.

Es de anotar también que en relación con las acciones que la compañía ha implementado para la instauración de cambios, se han llevado a cabo procesos de comunicación y divulgación de información, no obstante, se evidencia por medio de las respuestas dadas por los participantes que dentro de las acciones implementadas ha sido superficial la sensibilización frente a la incorporación de cambios, es decir, si bien se han comunicado las distintas transformaciones que se han realizado en la compañía, el proceso no ha trascendido a acompañar su implementación de forma constante, explicar el porqué del cambio, cómo cambiar, capacitar sobre el proceso y demás. En ese sentido, se puede inferir que una de las variables que posiblemente ha llevado a la generación de resistencias para el cambio tiene que ver con factores organizacionales, específicamente con la poca claridad y bajo acompañamiento que se ha tenido, lo cual visto desde las distintas investigaciones realizadas sobre procesos de cambio guarda relación precisamente con que la posibilidad de generar claridad sobre las características y condiciones de los cambios aporta al aumento de favorabilidad y flexibilidad en las personas frente a los mismos.

Como bien hizo mención Vertice (2008), una de las razones por las cuales se genera la resistencia al cambio es precisamente no conocer sobre dicho proceso ya que, al existir una visión parcializada, las personas no cuentan con la suficiente información para enfrentar el cambio, por lo cual la planificación de una estrategia de comunicación ajustada al contexto de la organización debería ser crucial para la adecuada incorporación de los cambios deseados, según se pudo evidenciar en la manera cómo se han dado los distintos cambios en la organización objeto de este estudio.

Así mismo y dando continuidad al asunto de los factores organizacionales que influyen en la generación de resistencias para el cambio, aparece el concepto de liderazgo, el cual si lo analizamos desde los resultados obtenidos en las encuestas, es posible evidenciar el valor que las personas le dan a los estilos de liderazgo que posee la compañía, considerándolos como facilitadores de la incorporación de cambios en un nivel intermedio alto, no obstante, si realizamos un análisis del mismo constructo en los grupos focales, aparece que este elemento de la forma como se vive en la organización impacta de forma negativa por un lado por lo que se ha nombrado como la falta de acompañamiento y por el otro por la falta de compromiso y/o empoderamiento que los líderes han tenido en relación con los cambios. Con base en lo anterior, podríamos decir que el asunto del liderazgo de acuerdo con la forma en la que se vive en el día de la organización, podría impactar bien sea de forma positiva o negativa en la incorporación de cambios, pero sin lugar a dudas posee un papel fundamental en este proceso.

Lo anterior se puede contrastar con lo mencionado por García (2011) quien habla del liderazgo como un rol fundamental en la generación de compromiso con el cambio por parte de las personas, teniendo en cuenta que, según este autor, son los líderes mismos quienes aportan a adecuadas estrategias de comunicación y a espacios de participación en la toma de decisiones, variables que de acuerdo con la teoría y comprobadas en esta monografía impactan directamente en la efectividad del cambio. En esencia, podría evidenciarse que la percepción que tienen las personas acerca del rol que asumen los líderes con respecto a las distintas transformaciones es ambivalente ya que si bien se muestran presentes, no acompañan de forma juiciosa el cambio considerando que de acuerdo con lo que mencionan las personas, en ocasiones están presentes, pero también en ocasiones están ausentes, o bien, pueden desplegar instrucciones muy rápidas en

relación con los cambios generados que pueden ser a veces contrarias las unas con las otras, lo que genera, en contraste con la teoría, que sean precisamente los líderes quienes aporten a la falta de claridad en las demás personas en la organización.

Como menciona Zuinaga (2014) en su investigación relacionada con la resistencia al cambio organizacional, la relación existente entre el equipo de directivos y los demás integrantes de las organizaciones es fundamental en las distintas transformaciones que se viven, ya que son los primeros, quienes aportan en generar no solo un ambiente de claridad, si no de confianza y tranquilidad, exponiendo además que el equipo de directivos son precisamente quienes ocupan un rol fundamental en la preparación de un ambiente psicológico propicio, en donde uno de los elementos fundamentales es la adecuación de canales de comunicación efectivos. Teniendo en cuenta lo anterior en relación con el asunto del liderazgo en la organización objeto de este estudio, se menciona en los grupos focales precisamente que el rol del líder en la compañía no es un rol que genere acompañamiento, que dé claridad y exponga todos los elementos importantes a la hora de generar cambios, poder entenderlos y aplicarlos, y por el contrario, se genera en ocasiones un ambiente de misterio en donde se oculta la información y no se comparte con claridad el trasfondo de lo que sucede en el día a día de la organización, generando confusiones, reprocesos, temores y por tanto una resistencia mayor a la transformación.

Por otro lado, hablando de una forma más general en relación con la disposición que las personas tienen frente al cambio al interior de la organización, es importante aclarar que se percibe una actitud de favorabilidad inicial con respecto a este, lo cual con base en la información obtenida en las encuestas y grupos focales y contrastado con los antecedentes

encontrados sobre los procesos de cambio, guarda relación con la conciencia de la necesidad de este, la cual de acuerdo con el modelo ADKAR (2006) propuesto por Jeff Hiatt, es el primer paso que debe tenerse en cuenta para lograr el éxito en la instauración de transformaciones. Dicha conciencia se evidencia de forma alta en los trabajadores, al percibir que dada la realidad de la organización inmersa en la Ley 1116, la generación de cambios aporta a la sostenibilidad de la organización y que sin estas transformaciones la compañía fácilmente podría dejar de existir, es decir, teniendo en cuenta lo anterior y la información obtenida en esta monografía, se logra visualizar que en la organización existen elementos que favorecen el cambio como lo es principalmente la conciencia ya mencionada, y así mismo existen elementos ligados principalmente a factores organizacionales que desfavorecen la incorporación de cambios, dentro de los cuales como ya mencionó, se encuentran principalmente la falta de claridad, falta de entornos de confianza y poco acompañamiento que se da desde el rol de los líderes en la compañía.

Finalmente, con respecto a los cambios instaurados con éxito, posterior a toda su implementación, se evidencia en primer lugar en relación con las transformaciones culturales que si bien al preguntarle a las personas qué tanto perciben que los valores corporativos se viven en el día a día de la organización, las respuestas fueron favorables, se contrasta esta información con que en realidad de todos los tipos de cambios planteados, los cambios culturales han sido los menos percibidos en relación con otros, por lo cual desde esta posición sigue quedando en duda la efectividad de las transformaciones culturales en la organización.

6.4. Conclusiones

El proceso de implementación de cambio a nivel cultural es un proceso que en la compañía objeto de esta monografía viene realizándose aproximadamente desde hace 4 años, no obstante es importante resaltar que si bien las personas consideran que los valores que se profesan, se viven en el día de la organización, estos a su vez no perciben el cambio cultural como uno de los mayores cambios que se hayan generado en la compañía, para lo cual podríamos decir que no hace referencia precisamente a que el cambio no se haya incorporado o no esté en proceso de hacerlo, pero sí aparecen factores que han dilatado un poco el proceso de su instauración.

Con base en lo anterior, uno de los factores que ha guardado relación con la percepción existente sobre el proceso de cambio cultural, es que en la compañía se ha buscado implementar una gran cantidad de cambios en simultaneo, presentándose un montón de estímulos a las personas que en vez de ser efectivos, genera saturación en estos. La misma realidad de la organización relacionada con las implicaciones de la Ley 1116 que la ha llevado a un proceso de reorganización, ha traído consigo una naturaleza cultural en la que los cambios son la constante permanente, por lo cual más que evitar el cambio en sus distintos enfoques o frenarlos, uno de los elementos que se deben tener en cuenta es la planeación con respecto a los mismos.

Vale resaltar además que tanto en relación con el proceso de cambio cultural como en los demás cambios implementados, las personas han percibido que si bien los cambios se han comunicado, no ha existido una sensibilización previa frente a los mismos, es decir, podría inferirse que uno de los elementos que ha dificultado la instauración efectiva de los cambios es la

falta de acompañamiento que ha habido en su implementación, considerando adicionalmente que desde los hallazgos encontrados no solo no se evidencia un acompañamiento minucioso, sino que además las comunicaciones que se han realizado no han estado acompañadas de la claridad suficiente que requieren las personas para entender el cambio y poder implementarlo.

Con respecto a la actitud que poseen las personas en relación con el cambio, algo sí es claro y es que con respecto a las campañas de comunicaciones realizadas, las personas han logrado entender que dada la realidad de la organización, los procesos de cambio que se viven al interior de la misma no corresponden a caprichos corporativos, sino que en realidad se presentan como una necesidad para la sostenibilidad a largo plazo de la organización y así mismo han logrado incorporar el tema del cambio como dicha necesidad percibiéndose así por la totalidad de las personas encuestadas y escuchadas en los grupos focales.

Así, si hablamos en relación con las resistencias frente al cambio que puedan existir en la organización, si bien la multiplicidad de transformaciones que han existido ha generado distintas emociones que pueden ir desde la satisfacción hasta el temor por lo desconocido y por dejar lo ya habitual, se percibe una actitud positiva en relación con este y la disposición en las personas para su incorporación. Por el contrario se evidencia que las brechas en relación con la efectividad de los cambios están más del lado de los factores organizacionales en donde como ya se mencionó, se encuentran elementos como la claridad organizacional, los estilos de liderazgo, la sensibilización frente al cambio y la planeación que inciden notablemente en cómo se desarrolla el cambio en la organización.

Finalmente, y en consecuencia con todo lo ya se mencionado, los procesos de cambio indudablemente aportan a la sostenibilidad de las organizaciones, pero es necesario tener en cuenta que el cambio en sí mismo se constituye como un proceso de poco impacto si no se tienen en cuenta las diversas variables consideradas en esta monografía, por lo cual la efectividad de dichos procesos estará relacionada con un adecuado proceso de planeación que lleve a la construcción de estrategias orientadas a dar respuestas a las características y necesidades particulares que se viven en el contexto de cada organización.

6.5. Recomendaciones

De acuerdo con el análisis realizado por medio de las encuestas y grupos focales de los procesos de cambio que se han realizado en la organización, en contraste con los antecedentes teóricos se realiza una serie de recomendaciones que puedan ser de utilidad para la organización en la implementación de sus procesos de cambio, dentro de las cuales se encuentran:

- Realizar un proceso de revisión de la planeación estratégica de la compañía, valorando no solo las características internas, sino los distintos factores externos que intervienen en la sostenibilidad de la organización. Con base en este diagnóstico inicial identificar brechas de cara a las características actuales de la organización y el estado requerido para su sostenibilidad.

- En relación con el diagnóstico realizado, identificar cuáles son los tipos de cambio que requiere la organización y el nivel de urgencia e importancia de cada uno para construir una priorización con respecto a su implementación.
- Construir un plan de trabajo referente a la intervención a realizar con cada uno de los cambios que se buscan implementar en la organización, teniendo en cuenta sus distintas fases (Generación de conciencia del cambio, creación de la necesidad, difusión del cambio y cómo implementarlo, formación para el cambio y estrategias de refuerzo para este).
- Construir el plan de trabajo para la implementación de cambios de forma transitiva, considerando que la incorporación acelerada y en simultáneo de muchas transformaciones, genera saturación en las personas más que la efectividad esperada.
- Realizar un proceso de formación con el equipo de líderes en el cual se les brinden los conocimientos requeridos sobre los procesos de cambio desarrollados, con el fin de que puedan acompañar a sus equipos de trabajo y resolver todas las inquietudes que se puedan generar.
- Identificar agentes aliados de cambio en cada una de las áreas de trabajo y construir un proceso de formación con estas personas, con el fin de establecerlos como las personas que apalanquen el cambio en sus equipos.
- Generar espacios de conversación en donde los trabajadores puedan exponer sus percepciones, expectativas, temores e inquietudes en relación con los procesos de

cambio, recolectando información para las mismas transformaciones de acuerdo a su desarrollo, al contexto y a las características de las personas que deben formar parte del cambio.

- Considerando la importancia de la generación de cambios culturales como se identificó desde el inicio de esta monografía, se sugiere adicionalmente realizar una valoración inicial de la cultura actual de la organización antes de intervenir para la instauración de nuevos comportamientos deseados, considerando que el diagnóstico inicial puede permitir reconocer cuáles son las brechas entre el estado A y el estado B de la cultura de la organización y establecer un plan de acción sobre dicha base.
- Establecer una estrategia de comunicación alineada al diagnóstico realizado inicialmente y a los distintos tipos de cambio que la compañía esté implementando, considerando el rol que cada uno de los líderes tendrá en dicho proceso de comunicación y segmentando las estrategias por el personal administrativo y el personal operativo, teniendo en cuenta adicionalmente las particularidades de cada una de las regionales.

7. REFERENCIAS

- Acosta , C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista colombiana de Psicología*(11), 9-24.
- Calderón, G. (2010). *Estado del arte de la Gestión Humana en Colombia*.
- Gallardo Echenique, E. (12 de junio de 2014). *atlasti*. Obtenido de <https://atlasti.com/2014/06/12/utilizacion-del-programa-de-analisis-cualitativo-atlas-ti-para-gestionar-y-analizar-datos/>
- García Chacón, G. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. *Estudios gerenciales*, 21(96), 57-106.
- García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 41-54.
- García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2014). Cambio organizacional y percepción de justicia organizacional en una entidad de la ciudad de Bogotá - Colombia. *Divers: Perspect. Psicol.*, 10(2), 293-305.
- García Rubiano, M., Rojas, M., & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Divers.: Perspect. Psicol.*, 7(1), 125-142.
- Gómez , H. (2008). Cultura organizacional e identidad productiva propuesta para el análisis de las organizaciones colombianas. *Umbral científico*(13), 56-64.
- Gutierrez Moreno, M. C., & Piedrahita Ruíz, C. A. (2005). *El cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas*. Medellín: Universidad de Antioquia.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2010). *Metodología de la investigación. Quinta edición*. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- Hiatt, J. (2006). *Prosci*. Obtenido de <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>
- Montaña, A., & Torres, G. (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero*. Bogotá: Universidad del Rosario .
- Murillo Vargas, G., González Campo, C. H., & García Solarte, M. (2011). *Cambio institucional y organizacional: perspectivas teóricas para el análisis*. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Productos Químicos Panamericanos*. (2018). Obtenido de <https://www.pqp.com.co/nuestra-compania/>
- Ríos Ibarra , R. (2004). *Reapropiación de modelos y construcción de la identidad organizacional*. Iztapalapa.
- Salgado Roa, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C., & González, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, 36(1), 105-134.
- Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios gerenciales*, 162-171.
- Zuinaga de Mazzei, S. (2014). Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyMe) del sector industrial. *Revista de estudios interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 16(2), 226-242.

8. ANEXOS

8.1. Encuesta

1. ¿Qué tipo de cambios ha percibido en la compañía?
 - a) Tecnológicos (Incorporación de nuevas tecnologías o formas de uso en las aplicaciones tecnológicas ya existentes)
 - b) Culturales (Adaptación de nuevos patrones de comportamiento esperados)
 - c) Estructurales (Modificación de la estructura u organigrama, alterando redes de interacción y dependencia)
 - d) Procedimentales (Modificación en la forma de hacer las cosas para la consecución de objetivos y el desarrollo de responsabilidades)

2. ¿De qué manera se dio cuenta que la compañía se encontraba en un proceso de cambio?
 - a) Campañas comunicacionales
 - b) Sensibilizaciones frente al cambio
 - c) Comentarios realizados por compañeros
 - d) Divulgación por parte de líderes
 - e) Cambios repentinos en procesos
 - f) Todos los anteriores
 - g) Otros. ¿Cuáles?

3. ¿En qué grado conoce los efectos que han tenido la implementación de los procesos de cambio en la compañía?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muy bajo

Muy alto

4. ¿La información recibida sobre el cambio ha sido clara para su implementación?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada clara

Muy clara

5. Asigne un valor de 1 a 4 a cada categoría, considerando el orden en el que usted considera que la compañía ha ejecutado las siguientes acciones para el cambio.

- Divulgación de los cambios a implementar.
- Implementación de cambios.
- Sensibilización frente al cambio.
- Comunicación de herramientas para implementar el cambio.

6. ¿Por qué cree que en la compañía se presentan procesos de cambio?

- a) Para buscar formas más efectivas de hacer las cosas
- b) Por caprichos del grupo de directivos
- c) Para velar por la sostenibilidad de la compañía
- d) Por modas empresariales

7. ¿En qué grado considera que su opinión fue tomada en cuenta para el desarrollo de los cambios a implementar?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muy bajo

Muy alto

8. ¿En qué grado considera necesarios los cambios que se han generado en la organización?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Poco necesarios

Muy necesarios

9. Para usted la implementación de cambios ha traído consigo:

- a) Aumento de la dificultad en la forma de hacer las cosas
- b) Simplificación en los procesos
- c) Mejoramiento de la forma actual cómo se hacen las cosas
- d) Un mayor esfuerzo para incorporar las nuevas formas de actuar
- e) La posibilidad de adquirir nuevos conocimientos

10. ¿En qué grado considera que la generación de cambios puede generar nuevas posibilidades profesionales para usted?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muy bajo

Muy alto

11. Con la implementación de cambios ¿Se ha sentido en algún momento incertidumbre frente a alguna situación en la organización?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muy bajo Muy alto

12. Cuando se generan cambios al interior de la compañía ¿Se siente cómodo ejecutando nuevas acciones en pro de esos cambios?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Poco cómodo Muy cómodo

13. ¿Cómo se ha sentido con los procesos de cambio que ha implementado la compañía?

- a) Motivado por aprender nuevas formas de hacer las cosas
- b) Comprometido con su implementación
- c) Temeroso de no tener las habilidades requeridas para adoptar el cambio
- d) Optimista con las transformaciones realizadas
- e) Descontento con las nuevas formas de hacer las cosas

14. ¿En qué grado cree que las dinámicas de la compañía han facilitado en usted la incorporación de los cambios esperados?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muy bajo Muy alto

15. En qué grado, desde los estilos de liderazgo que posee la compañía, ¿tiene usted la posibilidad de incorporar los cambios pensados desde el direccionamiento estratégico?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muy bajo Muy alto

16. ¿En qué grado considera que los valores corporativos se viven en el día a día como se encuentran expuestos desde el direccionamiento estratégico de la compañía?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muy bajo Muy alto

8.2. Grupo focal

1. ¿Qué piensan acerca de la implementación de procesos de cambio en una organización?
2. ¿Cuáles han sido los cambios que perciben que se han implementado en la compañía?
3. ¿Cuáles fueron las emociones que experimentaron con el proceso de cambio que se desarrolló en la compañía?
4. ¿Qué efectos creen que han tenido los procesos de cambio implementados en la organización?
5. ¿Qué acciones perciben que ha implementado la compañía para la instauración de los procesos de cambio?
6. ¿Qué aspectos consideran que han facilitado su proceso de adaptación a los cambios implementados?
7. ¿Qué aspectos consideran que han dificultado su proceso de adaptación a los cambios implementados?
8. ¿Qué recomendaciones realizarían al proceso de implementación de cambios en la compañía?

8.3. Consentimiento informado

Título de la investigación: Principales variables generadoras de resistencias en el proceso de cambio en una compañía del sector industrial en la ciudad de Medellín en el período 2016 – 2017.

Investigador: Manuela Toro Camargo. Psicóloga. Estudiante de la especialización en Psicología Organizacional de la Universidad de Antioquia.

Información sobre el proyecto:

A continuación, se detallará de forma breve el propósito de esta investigación. Por favor tómese el tiempo que usted considere necesario para aclarar todas las dudas e inquietudes que tenga.

Objetivo:

La presente investigación forma parte de un ejercicio académico en la especialización de Psicología Organizacional de la Universidad de Antioquia, la cual tiene como objetivo identificar las principales variables generadoras de resistencias en el proceso de cambio cultural en una compañía del sector industrial en la ciudad de Medellín en el período de 2016 a 2017, el cual se plantea teniendo en cuenta los procesos de transformación que se han dado al interior de la compañía y su importancia para el desarrollo de esta a largo plazo.

Dentro de la metodología planteada para dar cumplimiento a este objetivo se establece:

- La aplicación de un cuestionario virtual con preguntas cerradas de selección múltiple.
- La ejecución de grupos focales, consistente en un espacio de reunión de aproximadamente una hora en donde se realizarán preguntas abiertas complementarias a las realizadas en el cuestionario.

Por medio de la aplicación de estos instrumentos se pretende:

- Definir cuáles han sido los cambios que se han implementado en la compañía.
- Identificar cuáles han sido las etapas implementadas para la instauración de cambios.
- Identificar los cambios culturales que han sido instaurados con éxito y las dificultades presentadas.

Cabe anotar que usted como participante se puede negar a responder en cualquier momento que lo considere o que no se encuentre de acuerdo por lo que se le indaga, al mismo tiempo se le informa que las respuestas dadas tanto en el cuestionario como en el grupo focal estarán bajo el secreto de confidencialidad y ética profesional respaldado por la Ley 1090 de 2006, la cual reglamenta el ejercicio profesional de la Psicología, velando por su derecho a la intimidad y por el buen manejo de la información suministrada, la cual no se usará para otro propósito fuera del establecido en esta investigación. Se aclara adicionalmente que dicha investigación no es remunerada ni posee fines lucrativos, siendo únicamente un ejercicio académico.

Importancia de la investigación:

Si bien la presente investigación corresponde a un ejercicio académico, a su vez da cuenta de realidades ajustadas al contexto de la organización objeto del estudio, por lo cual la realización de la misma permitirá comprender elementos relacionados con la forma como se han buscado implementar los procesos de cambio al interior de esta. Así mismo la comprensión de dichos elementos permitirá generar recomendaciones en pro de la construcción de estrategias que le apunten a la efectividad de los procesos de cambio organizacionales, las cuales a su vez podrán fortalecer la alineación de las personas con los objetivos estratégicos de la organización y la sostenibilidad del negocio.

Inconvenientes y riesgos:

La aplicación de los instrumentos utilizados para esta investigación no posee ningún riesgo asociado. Adicional, el desarrollo de estos no afectará la ejecución de sus actividades laborales considerando que puede ajustar el tiempo de acuerdo con su disponibilidad y que este será solo de aproximadamente una hora. Igualmente, de acuerdo con lo mencionado previamente, sus respuestas serán de carácter confidencial por lo cual cualquier información suministrada no tendrá ningún tipo de implicaciones para usted.

No obstante, si en algún momento considera que la participación en esta investigación puede tener alguna afectación para usted, está en el derecho de retirarse de esta en el momento en que lo desee.

CONSENTIMIENTO:

A continuación, se le presenta el consentimiento informado para el proyecto investigativo.

Después de haber leído la información contenida en la investigación, recibido la información necesaria sobre esta y resuelto todas mis inquietudes, yo _____ acepto participar de forma voluntaria, teniendo claro que la información que yo comparta es estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro fin fuera de los establecidos en este estudio.

Para constancia firmo este consentimiento informado, en presencia de Manuela Toro Camargo, responsable de esta investigación, en el municipio de Medellín, el día ____ del mes de _____ del año 2019.

Nombre _____ Firma _____

Cédula de ciudadanía. _____ De: _____

Nombre, firma y documento de identidad del investigador.

Nombre _____ Firma _____

Cédula de ciudadanía. _____ De: _____