

**CAMBIO CULTURAL EN UNA EMPRESA METALMECÁNICA UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE YUMBO – COLOMBIA.**

ANDRÉS RODRIGO VALENCIA MIRA

CODIGO: 201501178



CALI - COLOMBIA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

JUNIO DE 2018

**CAMBIO CULTURAL EN UNA EMPRESA METALMECÁNICA UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE YUMBO – COLOMBIA.**

**ANDRÉS RODRIGO VALENCIA MIRA
201501178**

Proyecto de investigación presentado para optar al título de magister en
administración

DIEGO HERNÁN VARÓN ROJAS

Director de trabajo de grado



CALI - COLOMBIA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

JUNIO DE 2018

Nota de aceptación

Firma presidente del jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali (05-06-2018)

AGRADECIMIENTOS.

A mi esposa e hija por su incondicional apoyo y motivación en todo momento.

Al profesor Diego Hernán Varón por sus valiosas asesorías y por el tiempo dedicado.

A la universidad del Valle, por haberme dado la oportunidad de volver a estar como estudiante.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	10
SUMMARY	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPITULO 1.....	14
1.1 Antecedentes	14
1.2 Justificación	17
1.3 Problema de investigación	18
1.4 Pregunta de investigación	20
1.5 Objetivos	20
1.5.1 Objetivo general del proyecto	20
1.5.2 Objetivos específicos	20
1.6 Metodología	21
1.6.1 Presentación unidad de análisis.....	21
1.6.2 Metodología de investigación	26
1.6.3 Universo, población y muestra para las encuestas y entrevistas ..	28
1.6.4 Definición de preguntas por variable y categorías.....	30
1.6.5 Entrevistas.....	33
1.6.6 Metodología para cumplir con los objetivos específicos.....	34
CAPITULO 2.....	35
2.2 Definición de cultura	35
2.2 Cambio cultural en el trabajo	38
2.3 Estado del arte	49
2.4 Cultura organizacional	53
2.4.1 Elementos de la cultura organizacional	56
2.4.2 Gestión del cambio	57

2.5 Variables a tener en cuenta para el cambio de cultura laboral	62
2.5.1 Comunicación	64
2.5.2 Motivación	65
2.5.3 Resistencia al cambio	66
2.5.4 Capacitación	68
2.5.5 Liderazgo	70
2.5.6 Estructura organizacional	72
2.5.7 Metodología	73
2.5.8 Planeación	74
CAPITULO 3.....	76
3.1 Estratificación de la población	76
3.3.1 Rango de edad.....	76
3.3.2 Tiempo de labores en la compañía	77
3.3.3 Cargo en la compañía	77
3.3.4 Nivel de educación.....	78
3.4 Resultados obtenidos de las encuestas	78
3.4.1 Resultado variable comunicación	79
3.4.2 Resultado variable motivación	81
3.4.3 Resultado variable resistencia al cambio	83
3.4.4 Resultado variable capacitación	85
3.4.5 Resultado variable liderazgo	87
3.4.6 Resultado variable estructura organizacional	89
3.4.7 Resultado variable metodología	91
3.4.8 Resultado variable planeación	93
3.6 Resultado de las entrevistas	94
CAPITULO 4.....	109

4.1 Análisis de variables según encuestas y entrevistas	109
4.1.1 Análisis variable comunicación	110
4.1.2 Análisis variable motivación	111
4.1.3 Análisis variable resistencia al cambio	112
4.1.4 Análisis variable capacitación	113
4.1.5 Análisis variable liderazgo	114
4.1.6 Análisis variable estructura organizacional	115
4.1.7 Análisis variable metodología	116
4.1.8 Análisis variable planeación	117
4.2 Resultado del análisis de las variables y plan de acción	118
4.3 Revisión de los objetivos propuestos en el estudio	122
4.4 Recomendaciones	124
4.5 Recomendación para futura investigación	125
CONCLUSIONES	126
BIBLIOGRAFÍAS.....	128
ANEXOS.....	134
ANEXO 1. FORMATO USADO PARA LA ENCUESTAS	134
ANEXO 2. TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS	136

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Cultura de trabajo	15
FIGURA 2. Evolución de la cultura de calidad	16
FIGURA 3. Fechas de implementación de herramientas de trabajo en el grupo	22
FIGURA 4. Los 10 conceptos del CTC (control de la calidad)	23
FIGURA 5. Pilares del TPS	24
FIGURA 6. Beneficios del trabajo estandarizado	25
FIGURA 7. Principios fundamentales de la metodología TPS	26
FIGURA 8. Tamaño de la muestra para las encuestas	29
FIGURA 9. Desperdicios generados en la planta de producción de SKO	52
FIGURA 10. Moldeadores de la cultura	55
FIGURA 11. Etapas del cambio	61
FIGURA 12. Graficas capacitación	69
FIGURA 13. Rango de edad de los encuestados	76
FIGURA 14. Tiempo de labores en la compañía	77
FIGURA 15. Cargo en la compañía de los encuestados	77
FIGURA 16. Nivel de educación de los encuestados	78

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. Escala a usar en las encuestas	30
TABLA 2. Metodología para cumplir con los objetivos específicos	34
TABLA 3. Variables a trabajar según autores	63
TABLA 4. Resultados variable comunicación	79
TABLA 5. Resultados variable motivación	81
TABLA 6. Resultados variable resistencia al cambio	83
TABLA 7. Resultados variable capacitación	85
TABLA 8. Resultados variable liderazgo	87
TABLA 9. Resultados variable estructura organizacional	89
TABLA 10. Resultados variable metodología	91
TABLA 11. Resultados variable planeación	93
TABLA 12. Pasos a seguir para el cambio de cultura laboral	121

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo general la propuesta de herramientas y metodologías necesarias para la implementación del cambio en la cultura laboral en una planta manufacturera del sector metalmecánico. En este sentido, la pregunta de investigación fue ¿por qué los trabajadores de la planta de producción de una empresa del sector metalmecánico ubicada en el municipio de Yumbo - Valle del Cauca, se resisten al cambio cuando se quiere implementar una nueva cultura laboral, a pesar de que es una directriz de los nuevos dueños de la compañía?

La pertinencia de esta investigación radicó en la necesidad de la compañía de incorporar una nueva metodología de trabajo, la cual es necesaria para lograr la reducción de tiempos improductivos y eliminación de problemas recurrentes, para así incrementar la rentabilidad. Por tal razón se debe realizar una gestión de cambio para la incorporación de la nueva cultura de trabajo. Los métodos usados para el análisis de este trabajo de investigación fue mixto (cualitativo y cuantitativo), y se emplearon técnicas de recolección de datos tales como observaciones, entrevistas y encuestas. Los resultados más importantes del estudio arrojaron que son cuatro las variables en las que se debe trabajar para lograr el cambio cultural que se espera, a saber: liderazgo, metodología, capacitación y estructura organizacional.

Palabras claves: Resistencia al cambio, cambio cultural, cultura laboral, TPS (Toyota system production), sector metalmecánico.

SUMMARY

This research had as a general objective the proposal of tools and methodologies necessary for the implementation of the change in the labor culture in a manufacturing plant of the metalworking sector. In this sense, the research question was: why do workers in the production plant of a metal-mechanic company located in the municipality of Yumbo - Valle del Cauca, resist change when they want to implement a new labor culture, although it is a guideline of the new owners of the company?

The pertinence of this research was based on the need of the company to incorporate a new work methodology, which is necessary to achieve the reduction of unproductive times and elimination of recurring problems, in order to increase profitability. For this reason, change management must be carried out to incorporate the new work culture. The methods used for the analysis of this research work were mixed (qualitative and quantitative), and data collection techniques such as observations, interviews and surveys were used. The most important results of the study showed that there are four variables in which one must work to achieve the cultural change that is expected, namely: leadership, methodology, training and organizational structure.

Key Words: Resistance to change, cultural change, labor culture, TPS (Toyota system production), metalworking sector.

INTRODUCCIÓN

En la empresa objeto del estudio¹ se ha intentado implementar diferentes metodologías de trabajo desde los años noventa, pero debido a la falta de continuidad de sus gestores (promovidos principalmente por gerentes, jefes de planta y mandos medios), los procesos no tuvieron continuidad.

Debido a los grandes avances y nuevos productos en el sector metalmecánico y más precisamente en la industria de los cables eléctricos y de telecomunicaciones, la compañía se ha visto en la necesidad de mejorar las prácticas de producción y para esto se ha enfocado en la implementación del TPS (Toyota System Production) que es el sistema de control de la calidad total de Toyota y de donde se extraen algunas herramientas para la implementación en la planta de producción, ya que estas herramientas permitirían mejorar los rendimientos en los equipos, reducir tiempos improductivos y disminuir desperdicios, para mejorar la rentabilidad de la organización.

Un propósito del estudio fue analizar las causas de la resistencia al cambio o las variables que se presentan durante la implementación de una nueva cultura de trabajo en una planta manufacturera del sector metalmecánico ubicada en el municipio de Yumbo, de forma que se proponen las herramientas necesarias para la implementación de esta nueva cultura en la planta de producción.

La propuesta de investigación se realizó teniendo en cuenta que la cultura de trabajo está constituida por una serie de conductas, actitudes, costumbres, hábitos, expectativas, aptitudes, etc. de las personas que laboran en ella, y por lo tanto estos factores también condicionan las maneras de trabajar, dirigir y cooperar de las personas; también condiciona las actitudes de los trabajadores hacia la dirección y hacia sus compañeros de trabajo. Considerando lo anterior, la investigación se llevó a cabo verificando las etapas necesarias para el análisis de estos factores vinculados con la resistencia generada frente al cambio cultural.

¹ Se omite el nombre de la compañía por recomendación del área administrativa y para evitar de este modo, posibles conflictos con distintos grupos de interés. No obstante, la empresa es real y los datos que en esta investigación se consignan.

La estrategia metodológica utilizada para el desarrollo de esta investigación fue mixta, incluyendo los métodos cualitativos y cuantitativos. Producto de la ejecución de este trabajo, el documento se divide en cuatro capítulos:

En el **capítulo 1** se incluyó el planteamiento del problema con sus respectivos antecedentes. También se presenta la justificación y se describe de forma clara el problema que incluye la pregunta de investigación. Además se presentan los objetivos tanto el general como los específicos y por último se presenta la metodología utilizada y se hizo una descripción de la unidad que es objeto del análisis.

En el **capítulo 2** se presentan las bases teóricas incluyendo la definición de cambio cultural y cultura laboral. De acuerdo a la literatura consultada y los artículos hallados en bases de datos, se hizo un análisis de las principales categorías y variables que influyen en el cambio de cultura y los tipos de cambio.

En el **capítulo 3** se presenta el desarrollo de la estrategia metodológica. Para esto, en la dimensión cuantitativa, se estratificó la población, teniendo en cuenta factores como rangos de edad, tiempo de trabajo en la compañía, cargos y niveles de educación. Se presentan los resultados obtenidos tanto por el desarrollo de las encuestas, como por las entrevistas, para presentar el análisis de los resultados obtenidos.

En el **capítulo 4** se realizó un análisis de las variables según los resultados obtenidos tanto en las entrevistas y las encuestas, se definieron cuáles eran los puntos más críticos a trabajar de las variables analizadas. Se revisaron los objetivos propuestos y se realizaron las recomendaciones pertinentes y recomendaciones para futuras investigaciones.

CAPITULO 1

En este capitulo se plantea el problema de investigación con sus respectivos antecedentes. También se presenta la justificación y se describe de forma clara el problema que incluye la pregunta de investigación. Además de los objetivos, se explica la metodología utilizada para la unidad de análisis elegida, que consistió en una organización perteneciente al sector metalmecánico. A nivel metodológico, se definió el número de encuestados y entrevistados, esto teniendo en cuenta el número de personas que trabajan en la planta (que incluye el personal administrativo y operativo). Por ultimo se definen las preguntas que se integran a las variables de estudio. Sin más preambulos, se presenta la estructura formal de la investigación.

1.1 Antecedentes

En la empresa objeto de investigación se ha intentado implementar diferentes metodologías de trabajo, pero debido a la falta de continuidad de sus gestores, estos procesos no han tenido continuidad. En el año de 2012 la empresa fue adquirida por una multinacional, la cual está entre las 20 primeras del sector, considerando aspectos relevantes como las ventas². Por tal razón se está implementando una estructura nueva de trabajo, la cual afecta el ambiente de trabajo debido a la reestructuración que se ha empezado a ejecutar. Parte de este tiene que ver con la forma y procedimientos laborales, debido a que es una nueva cultura de trabajo.

A partir de estos cambios se ha observado el fenómeno de la resistencia para aceptar el cambio cultural, debido a que muchos trabajadores todavía conciben que la forma en que realizan sus labores en el día a día es “la mejor”, mientras que otras personas, consideran que sus puestos de trabajo “están siendo amenazados”.

² Según publicación de The integer top 100 global wire and Cable producers Database.

Durante el año 2003 el grupo comenzó a incorporar modelos de control de calidad denominados Control Total de la Calidad (reconocida por su sigla CTC). Con la alianza estratégica firmada con un grupo japonés para la construcción de cables automotrices y arneses para automóvil, se le exigió a la compañía que debía tener un modelo de producción enfocado en el TPS (en adelante Sistema de Producción de Toyota) ya que era un requisito de las firmas japonesas que trabajaran para Toyota en cualquier eslabón productivo. Después de una crisis en el año 2005 y de analizar que el grupo tuvo más pérdidas en comparación con el japonés, se indagó el porqué de esta situación, y se concluyó que debido a la perfecta implementación del TPS, se pudo evitar que las pérdidas fueran mayores, ya que desde este enfoque, se tenía muy poco nivel de inventarios, siempre se trabajaba de una forma estandarizada y estaban constantemente en la mejora continua. Algo que el grupo entendió e incorporó la cultura de trabajo inmediatamente a todas sus divisiones.

Para el año 2012 y con la compra de la empresa objeto de estudio por parte de un grupo extranjero, cambiaron las políticas de la compañía y una de ellas fue el trabajo con el enfoque TPS, por lo tanto ha sido una directriz de la casa matriz para que su implementación fuese inmediata, pero debido a la resistencia por parte de muchos de los trabajadores, esta cultura ha tardado en ser desarrollada. Se reconoce la cultura de trabajo de la casa matriz como la unión del CTC (Control total de la calidad) y el TPS (sistema de producción de Toyota), como se señala en la figura 1.

$$CTX = CTC + TPS$$

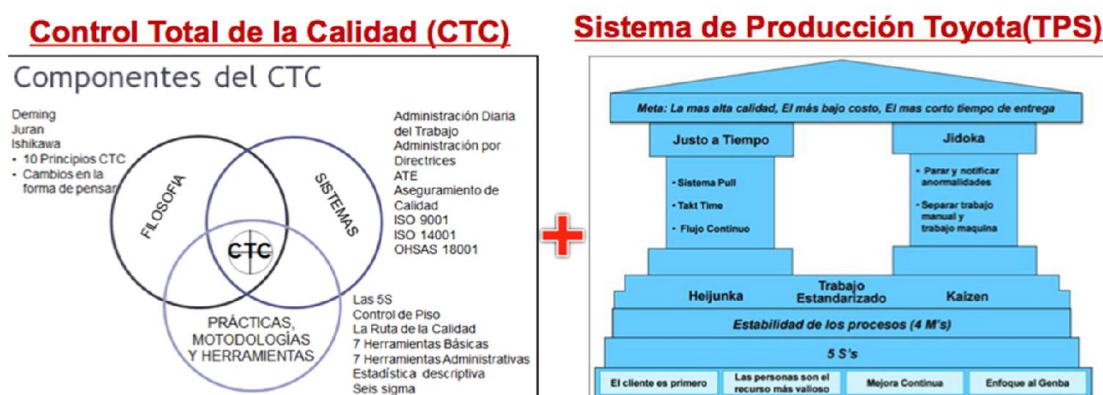


Figura 1. Cultura de trabajo. Fuente: Institucional

A pesar de incorporar la herramienta de trabajo del TPS, nunca se dejó de lado el control total de la calidad, ya que mantener la calidad es fundamental para satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente. La empresa entiende por calidad, el cómo hacer las cosas bien, a la primera vez y por siempre. Del control de calidad surge el término Control Total de la Calidad que consiste en satisfacer las necesidades de clientes, trabajadores y accionistas. También es un sistema de gestión de negocios, que ayuda a incrementar la rentabilidad mediante el uso de prácticas, metodologías y herramientas que generan una cultura de optimización de recursos, orientación a resultados y pensamiento de negocio.

En la figura 2 se muestra la evolución de la cultura de calidad en el grupo.

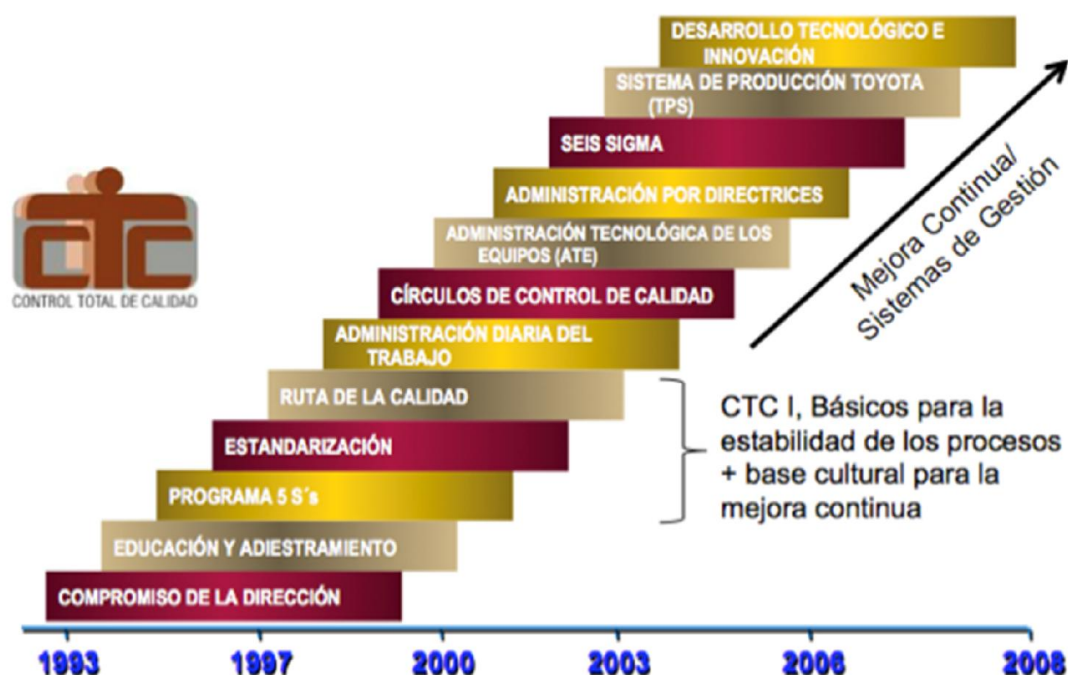


Figura 2. Evolución de la cultura de calidad. Fuente: Institucional

Entre los años 2012 y 2014, Ñañez y Gómez (2014) realizaron un estudio de proceso de cambio organizacional en dos empresas del sector metalmecánico. El estudio midió el clima organizacional en el momento de la fusión de la compañía, por lo tanto este estudio fue tomado como base, dando inicio al

estudio de la resistencia al cambio generado por una nueva metodología de trabajo. Se recomendó tomar este diagnóstico como punto de partida para plantear y poner en marcha un modelo que permita mejorar futuros procesos de cambio en la empresas, enfocándose en las variables comunicación y metodología, que son las de mayor dificultad, además la de resistencia al cambio.

Otra de las variables que recomendó el estudio mencionado, es la planeación que está relacionada con las variables críticas. Para un futuro estudio se debía incluir y analizar por separado con el fin de relacionarla en el modelo a proponer. Adicionalmente se debía estudiar con mayor detalle los tipos de liderazgo de las personas de cada empresa, y analizar qué programas pueden plantearse para incentivar la participación o que se requiere para lograr un mayor empoderamiento que fortalezca el trabajo, en búsqueda de la creación y promoción de equipos de alto desempeño.

Es fundamental considerar todas las variables que puedan afectar los cambios en la estructura laboral, expuestos en la investigación realizada por Ñañez y Gómez (2014) en dos organizaciones del sector metalmecánico, A diferencia del trabajo señalado, se requiere un estudio más enfocado a la gestión del cambio cultural en las organizaciones. También se tendrá en cuenta la resistencia ya que es un factor que viene implícito en los cambios de cultura organizacional y que se pueden considerar uno de los temas más importantes a analizar para lograr que los cambios en la cultura laboral y en la metodología de trabajo, permita alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

1.2 Justificación

Una de las razones fundamentales para el estudio de investigación es el enfoque que quiere dar la casa matriz para la adopción de las herramientas del TPS. La investigación, desarrollo, adopción de prácticas y técnicas de clase mundial en todos los aspectos de la cadena de valor, buscan maximizar la satisfacción de los trabajadores de la compañía, incrementando la rentabilidad de las operaciones y la mejora sostenible de los resultados del negocio. Para lograr esto, se debe tener en cuenta las causas por las cuales fracasaron los intentos anteriores para cambiar la cultura de trabajo.

Para lograr la estandarización y mejora continua de algunos de los procesos de la planta de producción, se ha tenido la necesidad de aplicar varias herramientas del TPS tales como análisis y solución de problemas, rutas de la calidad, implementación de pequeñas mejoras, trabajo estandarizado, 5s, entre otros. Tales herramientas como se menciona en el párrafo anterior, son directrices de la casa matriz para lograr los objetivos establecidos por la compañía, pero por diversas razones muchas de estas herramientas no son aplicadas en el trabajo, por lo tanto uno de los objetivos del estudio es poder analizar por qué se presenta la resistencia para usar estas herramientas y luego del análisis, se hará una propuesta para el cambio de cultura laboral para así poder implementar las herramientas del TPS.

Además al realizar el estudio, se pueden obtener otros beneficios al poder implementar la nueva cultura de trabajo. Algunos de estos serían:

- Satisfacer las exigencias de la casa matriz
- Cumplir con los indicadores y metas propuestas por la compañía
- Reducir los tiempos muertos de producción
- Aumentar los estándares de calidad y de productividad de la planta de producción.
- Generar conciencia de la importancia del uso de las herramientas del TPS.
- Brindar las herramientas necesarias a los operadores para que su trabajo sea más fácil y seguro.

1.3 Problema de investigación

Debido a los grandes avances y nuevos productos en el sector metalmecánico y más precisamente en la industria de los cables eléctricos y de telecomunicaciones, la compañía se ha visto en la necesidad de mejorar las prácticas de producción y para esto se ha enfocado en la implementación del TPS (Toyota System Production) que es el sistema de control de la calidad total de Toyota y de donde se extraen algunas herramientas para la implementación

en la planta de producción, ya que estas herramientas permitirían mejorar los rendimientos en los equipos, reducir tiempos improductivos y disminuir desperdicios, para mejorar la rentabilidad de la organización.

La compañía queriendo lograr tales fines ha tratado de implementar diferentes formas de trabajo tales como GEMA, TPM, LEAN MANUFACTURING, SIX SIGMA pero siempre que ha iniciado su implementación no se le da continuidad al proceso por diferentes factores tales como rotación de las personas que estaban encargadas de la implementación o porque simplemente se dejó de hacer seguimiento, también influyen los cambios en las cabezas administrativas ya que al llegar personas nuevas, querían implementar sus metodologías de trabajo. Esto ha llevado a que se generen algunos problemas tales como:

- Pérdida de productividad por la no ejecución o terminación de las nuevas formas de trabajo.
- El personal queda con la capacitación a medias, por la no terminación de los ciclos de formación.
- La pérdida de credibilidad por parte del personal operativo y mandos medios ante la implementación de los programas de trabajo

Por tal razón, cuando a las personas se les habla de una nueva cultura de trabajo, muestran resistencia al cambio tales como contradecir o no estar de acuerdo con los cambios. En muchas ocasiones se vuelven comentarios entre trabajadores donde dejan ver su descontento con las implementaciones de la nueva cultura. Por eso en el día a día se puede observar la resistencia que muestran muchos de los trabajadores cuando se quiere implementar algún cambio o mejora para así poder trabajar de una manera más estandarizada, por lo tanto se debe conocer las causas de esta resistencia y que herramientas se pueden aplicar para su disminución.

1.4 Preguntas de investigación

¿Por qué los trabajadores de la planta de producción de una empresa del sector metalmeccánico ubicada en el municipio de Yumbo - Valle del Cauca, se resisten al cambio cuando se quiere implementar una nueva cultura laboral, a pesar de que es una directriz de los nuevos dueños de la compañía?, ¿cómo proponer herramientas y metodologías necesarias para la implementación del cambio cultural en la planta objeto de estudio?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general del proyecto

Proponer herramientas y metodologías necesarias para la implementación del cambio en la cultura laboral en una planta manufacturera del sector metalmeccánico, ubicada en el municipio de Yumbo – Valle del cauca, analizando las causas de la resistencia y proponiendo acciones para disminuirla.

1.5.2 Objetivos específicos

- Determinar las categorías y variables que influyen en la resistencia al cambio, reconociendo a nivel histórico las razones por las cuales los intentos de cambió del pasado fracasaron.
- Analizar las categorías de comunicación, metodología y planeación que fueron propuestas en un estudio anterior, e incluir otras que son el resultado de comportamientos vinculados con la resistencia al cambio cultural en la planta objeto de estudio.
- Proponer una metodología para que la nueva cultura de trabajo se adapte a las necesidades de cambio, que determine los planes de acción necesarios que permita lograr el cambio de los colaboradores de la planta, incluyendo acciones tendientes a reducir o mitigar las resistencias identificadas.

1.6 Metodología

1.6.1 Presentación unidad de análisis

Para la compañía objeto de estudio, la necesidad de cambio se da debido a la compra de esta por parte de un conglomerado extranjero, el cual tiene entre sus políticas una cultura de trabajo basándose en el Toyota System Production (por sus siglas en inglés TPS), donde todas sus plantas de producción deben trabajar bajo esta misma consigna. Tal implementación de trabajo ha dado lugar a una resistencia debido al cambio de cultura organizacional que esto implica.

Desde hace muchos años la compañía ha querido incorporar nuevas herramientas para mejorar la producción, pero debido a la falta de continuidad de estas herramientas, no se han logrado implementar de forma permanente. También ha influido que muchas de las personas que lideraban estos procesos de cambio ya no están en la compañía perdiéndose así el proceso que se había iniciado. Ya para el año 2012 y con la fusión con el grupo mexicano, se trajo una nueva forma de trabajar la cual ha sido implementada en todas las compañías del grupo durante más de 18 años. Estas herramientas de trabajo ha dado buenos resultados debido a que han tenido continuidad en el tiempo.

El grupo inició desde el año 1993 la implementación de los círculos de calidad y gradualmente fueron implementando el trabajo estandarizado, rutas de la calidad, círculos de control de la calidad, six sigma hasta que en el año 2005 se implementó el TPS, herramienta con la que se trabaja en la actualidad pero sin dejar de usar las primeras herramientas. El TPS se refiere a la filosofía de trabajo de Toyota.

El modelo Toyota tiene su fundamento en dos conceptos básicos: la mejora continua y el respeto por la gente (Liker, 2010). Lo interesante de esta filosofía es que trabaja en la gente como el recurso más valioso de la organización. Se preocupa por tener profesionales en su puesto de trabajo y como consecuencia de ello mejorar su productividad por medio de mensajes claros, acompañamiento en la aplicación de los métodos, estandarización, mantener una actitud inquieta por mejorar, liderar con el ejemplo, generar un ambiente de confianza y eliminar barreras para facilitar los cambios dentro de la organización.

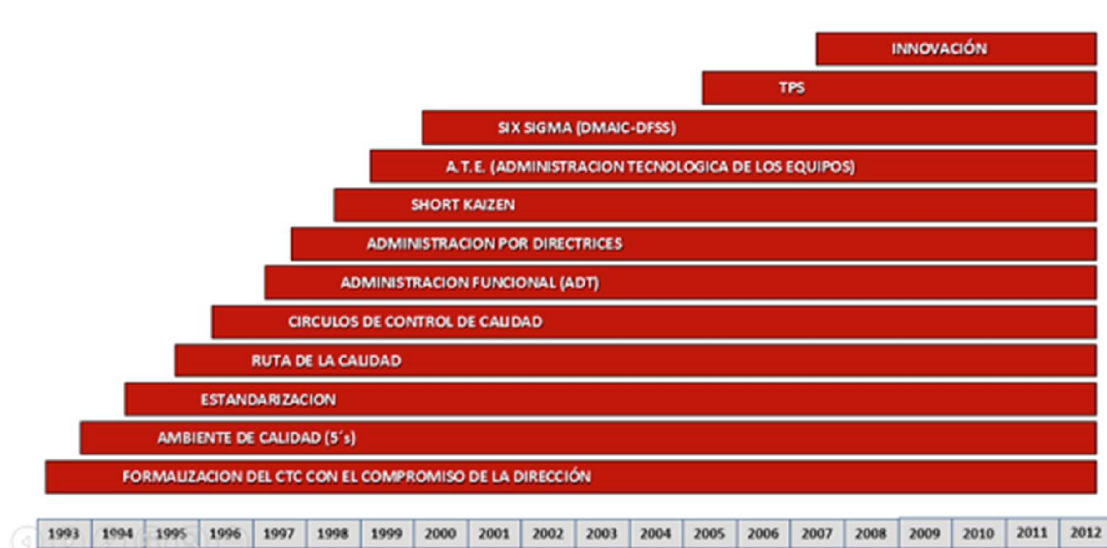


Figura 3. Fechas de Implementación de herramientas de trabajo en el grupo.
Fuente: Institucional

La cultura de trabajo es una combinación entre el CTC (Control total de la calidad) y el TPS, esto con el fin de lograr alcanzar los objetivos propuestos por la compañía. Por tal razón la investigación, desarrollo y adopción de prácticas y técnicas de clase mundial en todos los aspectos de la cadena de valor, permite maximizar la satisfacción de la mayoría de los clientes, incrementar la rentabilidad de las operaciones y mejorar sosteniblemente los resultados del negocio.

Los 10 Conceptos del CTC

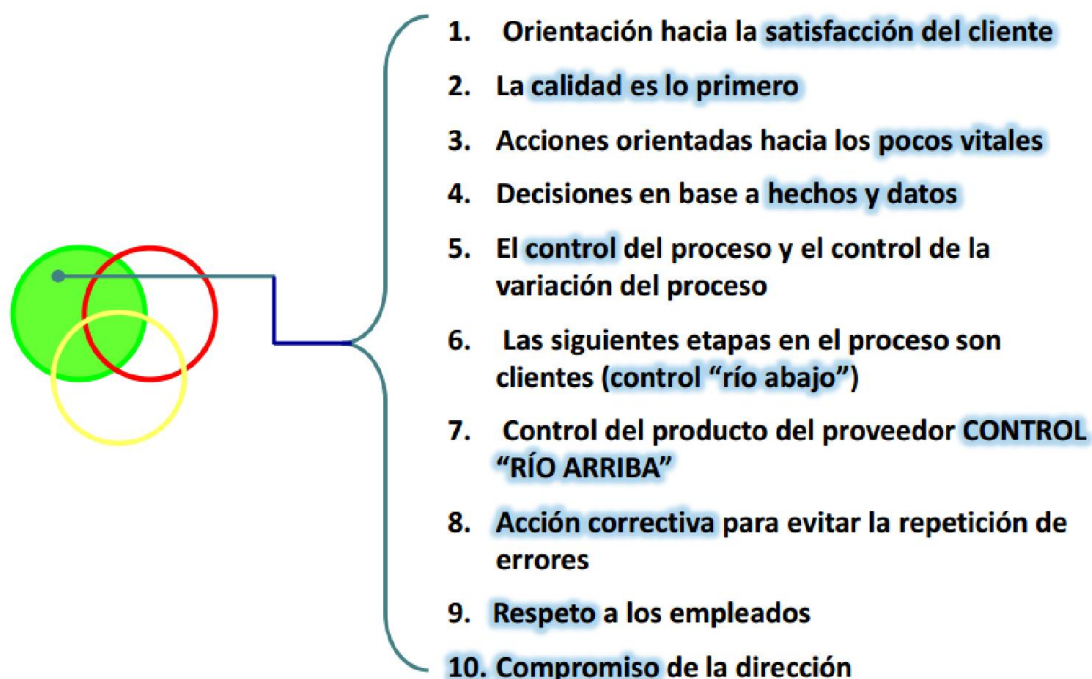


Figura 4. Los 10 conceptos del CTC (Control total de la calidad). Fuente: Institucional

¿Pero qué es el TPS? Según Liker (2010) es el desarrollo de un sistema de excelencia operacional como un arma estratégica, para alcanzar los objetivos de la más alta calidad, el más bajo costo y el más corto tiempo de proceso, comprometiendo y desarrollando al personal para el logro de los objetivos organizacionales, y consiste básicamente en :

- **Crear flujo en el piso de producción**
 - Producción estable (5's and 4'M's)
 - Producción nivelada (HEIJUNKA)
 - Estandarización de trabajo
 - Mejora continua (KAIZEN)

- **Reducción de costo y tiempo de ciclo**
 - Menor inventario (Just In Time)
 - Separar el trabajo del hombre del trabajo de las maquinas.(JIDOKA)



Figura 5. Pilares del TPS. Fuente: Institucional

Apoyado en documentos institucionales, el TPS busca la eficiencia operacional ya que es el principal enfoque de la metodología, y para esto, su principal herramienta es el trabajo estandarizado, ya que es el mejor método conocido para elaborar productos en un área de trabajo. El principio del trabajo estandarizado es lograr una producción eficiente en una secuencia consecutiva, enfocada en los movimientos del operador, también es considerada como una metodología que ayuda a regular, controlar e identificar los problemas en los procesos productivos, también ayuda a que las secuencias de trabajo sean más efectivas sin desperdicio para lograr el nivel de producción más eficiente y con alta calidad, no se puede mejorar algo que no está estandarizado ya que si el proceso está continuamente cambiando, entonces cualquier mejora será una

variación más, que ocasionalmente será ignorada en el proceso. El trabajo estandarizado es el documento que sirve de herramienta para la mejora continua (Kaizen) que contiene el Takt Time, inventario estándar y secuencia de actividades. El trabajo estándar proporciona el método más eficiente para el uso de los operadores, secuencia de equipo y materiales creando un ambiente seguro y productivo.



Figura 6. Beneficios del trabajo estandarizado. Fuente: Institucional

Del trabajo estandarizado se desprende el KAIZEN que es la mejora continua, la cual es aplicada en la filosofía de trabajo del TPS, los principios fundamentales del Kaizen son:

- Producir y entregar la parte correcta, en el momento correcto y cantidad correcta
- Separar mano de obra de la máquina
- Reducir el Lead Time
- Tener control visual
- Pasar de una eficiencia individual a una eficiencia global
- Respetar al personal
- Crear contramedidas para prevenir ocurrencia de desviaciones
- No recibir, No hacer, No entregar defectos

En la siguiente figura se puede evidenciar la pirámide del funcionamiento de la metodología del TPS, esta es practicada independiente del tipo de proceso.



Figura 7. Principios fundamentales de la metodología TPS. Fuente: Institucional

1.6.2 Metodología de investigación

El problema de investigación fue planteado como descriptivo-propositivo y la metodología utilizada para el análisis de este trabajo de investigación fue mixta, incluyendo aspectos cualitativos y cuantitativos (Atkouf, 2001). Este campo de la investigación emplea métodos de recolección de datos, tales como observaciones directas en la planta, entrevistas y encuestas realizadas a los trabajadores y revisión de fuentes documentales. La investigación cualitativa tiende a tratar de revelar las razones para los comportamientos, actitudes y motivaciones en lugar de solo detalles del que, dónde y cuándo. Para el trabajo se realizó un análisis documental con el fin de interpretar fenómenos y analizar información histórica, y también fue útil para generar soporte teórico contundente en el desarrollo de la investigación.

La investigación se dividió en **tres etapas**. La recolección, el análisis y la escritura de los resultados. Para este caso el **enfoque cualitativo** fue el análisis de documentación, obtención de información técnica, revisión de documentación y bibliografía. Para tal fin pueden existir dos fuentes de revisión de información, una primaria y la otra secundaria. El enfoque cuantitativo se evidencia en el análisis de las encuestas realizadas a los trabajadores.

Las fuentes de **información primaria** fueron las encuestas dirigidas a los operadores de la planta con el objetivo de identificar las dificultades en la implementación de la nueva cultura laboral. Las personas a encuestar fueron tenidas en cuenta considerando el número de personas que labora en la planta, que para efectos de representatividad, fueron divididos entre el personal administrativo y el operativo.

De otro lado las fuentes de **información secundaria** estuvieron representadas en los datos hallados en las bases de datos, los libros y otros documentos de consulta bibliográfica y documentos institucionales. Todas estas fuentes permitieron realizar los posteriores análisis y el estudio del entorno organizacional.

La **recolección de información** de datos se hizo mediante entrevistas y encuestas que se realizaron en la planta de producción. Las entrevistas fueron fundamentales para saber cómo se sienten las personas o cómo reaccionan ante el cambio cultural. También se realizó un análisis documental y esto implicó la revisión de diversos estudios que se han realizado en la compañía con anterioridad y que tienen relación con el tema de investigación.

La investigación mediante el diseño de encuesta estuvo orientada hacia la valoración de poblaciones enteras mediante el análisis de muestras (Kerlinger, 1983). La investigación por encuesta se caracteriza por la recopilación de testimonios, orales y escritos, provocados y dirigidos con el propósito de averiguar hechos, opiniones y actitudes (Garza, 1988).

Para la encuesta se hicieron muestras representativas a fin de explicar las variables de estudio y su frecuencia, aplicada a los trabajadores de la planta de producción. Una vez accedida la información se procedió a realizar un análisis a partir de los conceptos definidos para la comprensión del cambio organizacional. Este análisis se desarrolló mediante la triangulación de las

fuentes de información, lo que significó que sólo se tomó como válida la información que tiene una relación con las demás técnicas utilizadas.

En la **segunda etapa** se realizó un análisis de la información con los datos obtenidos que fueron organizados para su análisis, considerando las categorías de comunicación, motivación, resistencia al cambio, capacitación, liderazgo, estructura organizacional, metodología y planeación. Una vez tabuladas las encuestas y transcritas las entrevistas, se empezó la fase de análisis para saber las ideas, percepciones y pensamientos de las personas, que posteriormente permitieran relacionar con las otras entrevistas. El análisis dividió la información según las categorías en matrices para mejorar la visualización. Por tal razón el análisis de datos permitió ayudar a describir, mostrar y resumir la información para así poder resaltar patrones e información importante del estudio.

Finalmente la escritura de los resultados correspondió a **tercera etapa**. Allí se ordenaron las categorías que habían sido definidas inicialmente a partir de la revisión de la teoría. La descripción de las variables de estudio señaladas en los objetivos específicos tales como comunicación, metodología, planeación y otras que conformaron el contenido del cambio cultural para la organización objeto de estudio. Posteriormente se propuso una metodología a seguir y además se determinaran los planes necesarios para lograr el cambio. Finalmente se establecieron las conclusiones del estudio.

1.6.3 Universo, población y muestra para encuestas.

La investigación por encuesta estuvo orientada a la valoración de poblaciones enteras mediante el análisis de muestras representativas de las mismas. La población de la planta es de 100 personas entre operarios y personal administrativo.

Teniendo en cuenta el número de personas a encuestar, se definió que el muestreo debía ser estratificado, ya que se requería separar las personas por grupos de edad, y dividir a la población para dar representatividad en toda la muestra de la población.

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

N = 100 personal operativo y administrativo

Nivel de confianza = 95%

Margen de error = 5 %

Por lo tanto la muestra será de:

Muestra (n) = 80 personas

The image shows a software interface for calculating sample size. It has a title bar 'Precisar Tamaño de Muestra'. Below the title, there are three input fields: 'Nivel de Confianza:' with radio buttons for '95%' (selected) and '99%'; 'Intervalo de Confianza:' with a text box containing '5'; and 'Población:' with a text box containing '100'. Below these fields are two buttons: 'Calcular' and 'Borrar'. At the bottom, there is a label 'Tamaño de Muestra preciso:' followed by a text box containing '80'.

Figura 8. Tamaño de la muestra para las encuestas. Fuente: Elaboracion propia

Teniendo en cuenta que el nivel de confianza fue del 95 % y el margen de error del 5 %, la muestra obtenida fue de 80 trabajadores.

Las encuestas incluyeron la escala de Likert, ya que es una herramienta que permite la evaluación de las opiniones y actitudes. Se utilizó en la investigación y consistió en el conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicitó la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los encuestados. Cuando se responde a un ítem de la escala de Likert, el usuario responde específicamente con base a su nivel de acuerdo o desacuerdo. Para la encuesta se usó la siguiente escala:

Tabla 1.**Escala a usar en las encuestas.**

Escala para responder las preguntas de la encuesta				
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Fuente: Elaboración propia con trabajos revisados.

1.6.4 Definición de preguntas por variables y categorías.

Antes de empezar a realizar las encuestas y entrevistas se realizó una prueba piloto con dos encuestas y una entrevista, para esto se contó con la participación de dos operadores de planta y una persona de la parte administrativa, lo cual sirvió para validar si las preguntas eran las adecuadas así como la aplicabilidad del instrumento. Producto de la prueba piloto se hicieron las siguientes mejoras:

- La pregunta seis de la encuesta se pedía una explicación, pero para el tipo de encuesta que se estaba manejando no aplicaba, de forma que se cambió el encabezado de la pregunta.
- Se pensó solicitar 10 minutos como tiempo máximo para responder el instrumento, pero por la ocupación del personal operativo, el tiempo de aplicación tardó más del tiempo planteado.
- Para la entrevista el piloto arrojó un tiempo de 12 minutos, y las encuestas estuvieron en un rango de tiempo de entre 8 y 20 minutos.
- Al comienzo algunos operarios de más de 20 años de trabajo en la compañía mostraron un poco de desconfianza ante la encuesta, algunos preguntaban si los resultados serían utilizados por el área de recursos humanos. Asunto que permitió garantizar el anonimato como parte del compromiso ético de la investigación.
- Ante la resistencia identificada, se hizo énfasis a las personas que no estaban tan convencidas de que la encuesta era anónima, y que la compañía no tenía nada que ver con las preguntas que se estaban realizando.

Después de tener los resultados de la prueba y después de haber reorganizado las variables a considerar, se procedió a realizar las encuestas y entrevistas. Para las encuestas se definieron 3 preguntas por cada variable, realizando un

total de 24 preguntas, las cuales también fueron usadas en las entrevistas pero teniendo en cuenta que para las entrevistas se dejaban como preguntas abiertas donde podían hacer explicaciones de sus respuestas si era el caso. Las preguntas propuestas por variable fueron:

➤ Comunicación

- ¿Considera que existen oportunidades para dar a conocer sus ideas y que estas sean tenidas en cuenta?
- ¿Conoce de forma clara los objetivos, misión y visión de la compañía?
- ¿Los canales que usa la empresa con el fin de informar cambios, objetivos y políticas son adecuados?

➤ Motivación

- ¿Considera que la empresa tiene en cuenta sus opiniones o sugerencias para la realización de mejoras en su trabajo?
- ¿El hecho de trabajar duro en la empresa le ha permitido progresar?
- ¿La compañía le ha ofrecido retos y oportunidades para seguir mejorando?

➤ Resistencia al cambio

- ¿Considera usted que los cambios que se han realizado en la organización han sido útiles?
- ¿Ha sentido en alguna ocasión temor a perder el empleo o que sea cambiado de puesto de trabajo?
- ¿Los cambios realizados en la compañía han afectado su desempeño y la forma en que realiza sus actividades?

➤ Capacitación

- ¿Ha sido usted capacitado para el manejo de las nuevas herramientas de trabajo y de solución de problemas?
- ¿Recibe formación para actualizar los conocimientos sobre su puesto de trabajo?
- ¿La empresa le ha brindado capacitaciones para asumir los cambios organizacionales?

➤ Liderazgo

- ¿Reconoce usted claramente quien o quienes son las personas encargadas de fomentar la nueva cultura de trabajo?
- ¿Considera usted que los lideres del cambio de cultura cumplen adecuadamente su funcion ?
- ¿Cree que las personas que lideran los procesos tienen el conocimiento suficiente para brindarle el apoyo que usted requiere en sus labores?

➤ Estructura organizacional

- ¿El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas las operaciones que se necesitan?
- ¿Considera que la estructura organizacional de la planta (gerente, jefe, supervisor, ingeniero de procesos) es la adecuada para dar apoyo cuando usted lo necesita?
- ¿Se cuenta con la ayuda necesaria de compañeros, jefes y supervisores para realizar bien su trabajo?

➤ Metodologia

- ¿Se cuenta con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada?
- ¿Cree usted que la dirección asegura la coordinación y el crecimiento conjunto de la empresa y sus colaboradores?
- ¿Cuento con la documentación actualizada de los procesos de trabajo?

➤ Planeación

- ¿Las tareas que realizo corresponden con las funciones de mi puesto de trabajo?
- ¿Recibo las instrucciones necesarias para desempeñar correctamente mi trabajo?
- ¿Existe un plan para lograr los objetivos de producción de la compañía?

1.6.5 Entrevistas

En total se entrevistaron 10 personas, de estas 6 pertenecen a la parte administrativa y 4 a la operativa. Se eligieron a los trabajadores considerando que hubiesen vivido varios cambios organizacionales y tuvieran la experiencia ocurrida durante estos cambios. En total 8 entrevistados llevan mas de 10 años en la organización, los otros 2 estuvieron en el rango de 5 a 10 años. Se aclara que los trabajadores que participaron en las entrevista y las encuestas son distintos. Ninguna persona participó en el diligenciamiento del instrumento y al mismo tiempo de las respuestas abiertas.

Para el análisis de las variables de acuerdo a las encuestas y entrevistas se tomó una a una las ocho variables mencionadas y se realizó un análisis mixto que vinculó las encuestas y las entrevistas. El objetivo fue validar los datos cuantitativos y soportarlos con los resultados cualitativos, aspecto que permitió realizar la triangulación de datos.

1.6.6 Metodología para cumplir con los objetivos específicos.

Tabla 2.

Metodología para cumplir con los objetivos específicos

Objetivo Específico	Metodología	Actividades
Determinar las variables a trabajar y que influyen en la resistencia al cambio.	- Realizando listado de variables recomendadas por varios autores. - Tomando variables propuestas de estudios anteriores.	- Lecturas de autores reconocidos sobre cambio de cultura organizacional. - Lectura de estudio anterior. - Lecturas de artículos y autores recomendados por el director del trabajo de grado.
Analizar variables como comunicación, metodología y planeación que fueron propuestas en un estudio anterior, anterior, e incluir otras que son el resultado de comportamientos vinculados con la resistencia al cambio cultural en la planta objeto de estudio.	Mediante encuestas y entrevistas	- Recolección de la información. - Se realizara análisis para la comparación de los resultados. - Se analizarán las entrevistas para dar soporte a los datos obtenidos en las encuestas.
Proponer una metodología de trabajo para que la nueva cultura de trabajo que se adapte a las necesidades de cambio.	Mediante un plan de acción se determinaran las actividades a realizar para reducir o mitigar la resistencia al cambio.	- Contando con la asesoría de recursos humanos de la compañía. - Con lecturas de autores sobre los planes para la reducción de la resistencia al cambio.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 2

En el presente capítulo se presenta el marco teórico. Para su construcción se analizaron diferentes teorías de algunos autores referentes a las definiciones de cultura y cambio cultural, también se tomaron como referencia dos empresas que pasaron por cambios parecidos en su cultura laboral. Además se analizaron algunas definiciones de cultura laboral, todo esto para llegar al desarrollo del concepto y sus elementos constitutivos. Por último se definieron las categorías a trabajar en la investigación, teniendo en cuenta los diferentes autores que formulaban estas variables. A continuación se presenta el marco teórico.

2.1 Definición de cultura

Cada persona tiene un mapa mental que es su guía de comportamiento, lo que se llama su cultura personal y mucha de esa cultura personal está formada por los patrones de comportamiento que comparte con su grupo social, es decir, parte de esa cultura consiste en el concepto que tiene de los mapas mentales de los otros miembros de la sociedad, por tanto la cultura de una sociedad se basa en la relación mutua que existe entre los mapas mentales individuales. Para un antropólogo como no puede conocer directamente el contenido mental de una persona, determina las características de estos mapas mentales a través de la observación del comportamiento.

Para Gámez (2007) se refiere a la cultura como el conjunto de conductas aprendidas, que distinguen a un grupo humano de otro y que se trasmite de una generación a otra, cambiando de forma gradual y continua. La cultura se refleja en formas materiales y no materiales. Entre las materiales podemos encontrar la vivienda, la vestimenta y los medios de transporte, y como no materiales tenemos religión, valores, principios, creencias, lenguajes.

La cultura es un concepto que está en constante evolución, porque con el tiempo se ve influenciada por nuevas formas de pensamiento inherentes en el desarrollo humano. La principal característica de la cultura es el mecanismo de adaptación, que es la capacidad que tienen los individuos para responder al

medio con cambios de hábitos. La cultura es también un mecanismo acumulativo, porque las modificaciones traídas por una generación pasan a la siguiente generación donde se transforma, se pierden y se incorporan otros aspectos que buscan mejorar así la vivencia de las nuevas generaciones.

Spradley & Mccurdy (1975) se refiere a la cultura como el conocimiento adquirido y que las personas utilizan para interpretar sus experiencias y generar comportamientos. Collingwood (2005) menciona que la cultura es todo lo que una persona necesita saber para actuar adecuadamente dentro de un grupo social.

Kroeber y Kluckhohn (1952) nos propone una definición más común y utilizada en antropología, según la cual es “la manera estructurada de pensar, de sentir y de actuar en un grupo humano, sobre todo adquirido y transmitido por los símbolos, y que representa su identidad específica, ella incluye los objetos concretos producidos por el grupo”. (p.180)

Para Rocher (1973) la cultura es “un conjunto complejo de maneras de pensar, sentir y de actuar, más o menos formalizado, que son aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas y sirven a la vez de manera objetiva y simbólica a constituir a las personas en una colectividad particular y distintiva”.(p.111-112)

Para Durkheim (1975) la cultura es más que un comportamiento colectivo o una programación mental, porque en el primer caso, el énfasis no está sino puesto sobre los aspectos de traducción y de actualización de la cultura, que se da a través de la acción observable, y en el segundo caso, reducimos la cultura a una representación mental que condiciona la realidad de los hombres.

Sabemos de la importancia que tiene el aprendizaje el cual moldea a los individuos que viven y se desarrollan en un contexto determinado, de este modo se explica por el proceso esencial que tiene la adquisición de la cultura, esta característica dinámica es muy importante. La función social de la cultura permite esencialmente al individuo sentirse integrado, seguro y desarrollar sentimientos de pertenencia gracias a su comprensión de este universo moral, mental y simbólico, por tal razón se puede decir que la cultura elabora las leyes de la socialización del individuo y las normas del grupo.

La función psíquica de la cultura procura al individuo una guía de comportamientos que le proporciona los modos de pensar, así como los canales de comunicación y de expresión de sentimientos. Así todas las

personas asimilan la cultura siguiendo las fluctuaciones sociales de su aprendizaje, que van a influenciar su personalidad.

Para García (2000) la cultura contiene 3 niveles que encierran los atributos esenciales de la misma, y estos son:

- Un nivel externo manifestado por manifestaciones observables de la cultura que comprende aquello que nos hace distinguir de otras culturas como el lenguaje, la alimentación, las herramientas, la arquitectura, las obras de arte etc. Ósea los signos de la cultura.
- Un nivel intermedio que comprende los valores y las normas que traducen las percepciones, los deberes, las aspiraciones.
- El núcleo duro que representa los postulados trascendentes que tocan la existencia colectiva.

También se debe tener en cuenta que la cultura es la manera como los hombres se representan a sí mismos y a la comunidad, se adaptan a su entorno partiendo de los conocimientos y patrones recibidos y aprendidos, pero adecuándolos al momento histórico y social que viven. Los conceptos de cultura y sociedad son frecuentemente definidos por separado, pero debemos saber que entre ellos hay una profunda conexión, ya que la cultura se refiere a los comportamientos específicos e ideas dadas que emergen de estos comportamientos, y sociedad se refiere a un grupo de gente que “tienen, poseen” cultura.

Para Núñez (2009) la cultura tiene unas características muy importantes entre las cuales se destaca:

1. **La cultura es aprendida.** La cultura no es instintiva, o innata, o transmitida biológicamente, sino que está compuesta de hábitos adquiridos por cada individuo a través de su propia experiencia en la vida después del nacimiento, una persona es el profesor (enseñador) de otra (en muchos de los casos la madre, el padre, el tío, etc.)
2. **La cultura es inculcada.** Todos los animales son capaces de aprender, pero solo el hombre puede pasar a sus descendientes sus hábitos adquiridos en alguna medida considerable. De cualquier manera, muchos de los hábitos aprendidos por los seres humanos son transmitidos de padres a hijos a través de generaciones sucesivas y, por medio de

repetida inculcación adquieren esa persistencia a través del tiempo, esa relativa independencia de portadores individuales, que justifica que se les califique colectivamente como cultura.

3. **La cultura es social.** Los hábitos de tipo cultural no solo son inculcados y luego transmitidos a través del tiempo; también son sociales, o sea, compartidos por los seres humanos que viven en sociedades o grupos organizados, y se mantienen relativamente uniformes por la presión social, en pocas palabras son hábitos de grupo. Los hábitos que los miembros de un grupo social comparten entre sí constituye la cultura de ese grupo. Esta suposición es aceptada por la mayoría de los antropólogos pero no por todos.
4. **La cultura es adaptativa.** La cultura cambia y el proceso de cambio parece ser adaptativo, a través del tiempo las culturas suelen ajustarse al ambiente geográfico. Las culturas también se adaptan, por medio de la copia y la organización al ambiente social de los pueblos vecinos, finalmente las culturas indudablemente tienden a ajustarse a las demandas biológicas y psicológicas del organismo humano.
5. **La cultura es compartida,** es necesario que todos los miembros tengan los mismos patrones de cultura para poder vivir juntos, por eso se comparte la cultura a través de la infancia, cuando se está introduciendo a los niños en la sociedad, es decir, se les está socializando (un proceso de socialización).

2.2. Cambio cultural en el trabajo

Uno de los conceptos más importantes que tiene que ver con el problema planteado es el de la definición de cambio cultural. Existen muchas definiciones que bien podrían adaptarse al estudio planteado, en el problema de investigación.

Desde el sentido etimológico, la palabra cultura viene del latín *cultus* que significa “cultivo”. La cultura también se define en las ciencias sociales como un conjunto de ideas, comportamientos, símbolos y prácticas sociales, aprendidos de generación en generación a través de la vida en sociedad. En parte la cultura se refiere al comportamiento de los individuos que pueden ser de un

grupo, de una comunidad o de una ciudad, por tanto el conocimiento de la cultura de un grupo proviene de la observación de los miembros de ese grupo y que se pueden definir en patrones específicos de comportamiento (significado de cultura, 2018).

García y Dolan (1997) definen la cultura como "la forma característica de pensar y hacer las cosas (...) en una empresa (...) por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual". (p.33)

Este trabajo de investigación se realizó teniendo en cuenta que la cultura de trabajo está constituida por una serie de conductas, actitudes, costumbres, hábitos, expectativas y aptitudes de las personas que laboran en la planta ubicada en el municipio de Yumbo – Valle del Cauca, y por lo tanto estos factores también condicionan las maneras de trabajar, dirigir y cooperar de las personas. Incluye las actitudes de los trabajadores hacia la dirección y hacia sus compañeros de trabajo. Teniendo en cuenta lo anterior la investigación se llevó a cabo verificando las etapas necesarias para el análisis de estos y otros factores, y de las causas que impiden una libre implementación de la nueva cultura de trabajo.

La necesidad de cambio se da porque en la actualidad los grandes avances tecnológicos han revolucionado los procesos industriales, aumentando considerablemente la capacidad de producción de las empresas, estos han ocasionado una saturación e inestabilidad en el mercado, que obliga a las organizaciones a estar en continuo cambio para adaptarse a las exigencias del cliente y para poder ser competitivas, por lo tanto el cambio es necesario para obtener resultados diferentes y para esto hay que hacer cosas diferentes.

Los gerentes de alto nivel ven en el cambio una oportunidad de fortalecer el negocio, pero para muchos empleados, incluyendo a mandos medios, el cambio no es deseado, ni bienvenido, por el contrario lo ven como destructivo y visto en ocasiones como un intruso. Por tal razón el cambio visto desde el punto organizacional se define como la capacidad de adaptación cuando se presentan transformaciones en el medio ya sean internas o externas y esto a su vez da como resultado un nuevo comportamiento organizacional (Andersen, 1998).

Se denomina cambio en el trabajo, según Baguer (2001), a cualquier alteración que se da en el ambiente laboral en una organización, un cambio que se da en una parte de la organización le afecta a está en su totalidad y es preciso tener en cuenta que un cambio puede provocar tensiones y conflictos en los trabajadores de una compañía, existen organizaciones que tienen cultura de

cambio pero fracasan en los mismos porque los realizan a medias o no siguen el procedimiento inicial, también se debe resaltar que cuando se cambia algo en la vida de una persona casi siempre ocasiona incomodidades y de ahí que los seres humanos ofrezcan resistencias a los cambios.

También para Baguer (2001) la gestión al cambio supone cambiar o transformar la cultura empresarial en todos los departamentos y en todas las secciones de la organización. Si los directivos y empleados no cambian de mentalidad, la gestión del cambio será inviable. Estos cambios se pueden dar debido a algunas fuerzas internas y externas (Muñoz-Nevado, 2010), algunas de estas fuerzas pueden ser:

Fuerzas externas:

- La tecnología: la tecnología de las líneas de ensamblaje están cambiando drásticamente
- El mercado: esto se da por el deseo cambiante de los consumidores
- Las reglamentaciones gubernamentales: constituyen un impulso importante para el cambio.
- Los cambios económicos: épocas de recesión, incertidumbre sobre los tipos de interés, inflación, costos laborales.

Fuerzas internas:

- La necesidad de modificar la estrategias de la organización
- La fuerza laboral de una organización es dinámica
- La necesidad de introducir nuevos equipos o tecnologías productivas
- Las actitudes de los empleados como la insatisfacción laboral, suele generar cambios en las políticas y prácticas gerenciales

Por lo tanto uno de los mayores retos de las empresas es identificar qué es lo que deben cambiar y cómo mantener dichos cambios (Muñoz-Nevado, 2010).

Uno de los factores que impiden el cambio de cultura laboral es la resistencia por parte de los trabajadores al cambio. Muchos de los cambios organizacionales pueden ser conceptualizados en términos de procesos y se puede describir un modelo genérico de cambio que incorpore muchos rasgos de otros modelos. La resistencia al cambio es algo inherente a la naturaleza humana, por lo que sería necesario vencer dicha resistencia cuando los

cambios son necesarios. Este es el gran desafío, por tal razón, es bueno saber o tratar de entender cuáles son los orígenes de esta resistencia. Algunos expertos las distinguen entre fuentes individuales y organizacionales:

- Resistencia individual: las personas se resisten al cambio por una cuestión de hábitos o simplemente por el temor a lo desconocido.
- Resistencia organizacional: la inercia estructural, es decir los mecanismos establecidos para proporcionar estabilidad es una de las fuentes de resistencia organizativa (Barnet y Carroll, 1995).

La resistencia es un punto importante en el cambio administrativo y debe ser considerada como una ayuda a la organización a alcanzar las ventajas de la transformación. Algunos errores comunes en los cambios organizacionales y que podrían traer serias consecuencias son:

- Permitir mucha complacencia.
- Fallar en crear guías de coalición.
- Cálculo bajo del poder de la misión.
- Permitir que los obstáculos bloqueen la nueva misión.
- Declarar la victoria antes de alcanzar los objetivos planteados.

Cuando se producen cambios en las organizaciones, se debe medir la resistencia al cambio y trabajar en la dimensión humana, que es entenderla y aceptarla. Por esto se afirma que la actividad de gerenciar, debe estar inclinado al desarrollo humano, promoviendo e implementando de esta forma, los cambios organizacionales (Kotter, 1996).

También se pueden implementar dos estrategias que posiblemente son aplicadas durante periodos de cambio en la organización. Primero trabajar con información basada en percepción individual para crear conciencia y entendimiento de cómo estos cambios influyen en la motivación individual y en el comportamiento. Segundo interpretar y entender como sus propios

mecanismos de defensa, influyen en la percepción y la motivación a través del cambio.

También existen estudios que demuestran que los gerentes pueden reunir las personas y comunicarles las necesidades de cambio, que se pueden ayudar con varios métodos para mejorar la resistencia al cambio. Según Robbins y Judge (2013) estos pueden ser:

- Educación y comunicación
- Participación y involucramiento
- Facilitación y soporte
- Implementación de cambios con justicia
- Negociación y acuerdo
- Manipulación
- Coerción implícita y explícita

Para saber qué táctica emplear se debe conocer la situación actual de la empresa, de forma que el éxito en la implementación de los cambios depende de la experticia que es fundamental para el cambio, además de reconocer el apoyo de la dirección, acción coordinada por agentes de cambio, tiempo y financiación son necesarios para motivar a los empleados al cambio. Los gerentes deben monitorear sus compañías y también desarrollar métodos para visualizar eventos de resistencia.

Otro de los factores que se deben tener en cuenta en un proceso de cambio es la comunicación, ya que es uno de los factores más relevantes en los cambios organizacionales, por tal razón los líderes o agentes de cambio son fundamentales para alcanzar los objetivos propuestos en estos cambios.

Para Castañeda (2011) la voluntad del cambio debe partir de la alta dirección con el fin de estimular la adhesión al proyecto y asegurar su credibilidad, luego de la formulación del programa de cambio cultural y del compromiso de la alta dirección la implementación se desarrolla en varias etapas:

- Conciliar pasado y futuro. Esta debe ser la primera etapa esto con el fin de explicar la cultura actual, estudiar la compatibilidad entre los elementos de esta y la cultura del futuro.
- Nueva misión-visión o políticas: hacer corresponder la nueva cultura con la estrategia de la empresa, es decir una nueva misión-visión debe ser compartida por el conjunto de la organización.
- Técnicas de intervención: se puede hacer mediante procesos iterativos de entrevistas, utilización de cuestionarios normalizados y descripción de la cultura bajo la perspectiva de los comportamientos principales de la administración.
- Cambio de estructura y procedimientos: la empresa que aspira a realizar un cambio cultural debe reestructurar el trabajo y efectuar cambios formales de acuerdo con la nueva cultura ya sea a nivel de las estructuras o de los procedimientos.

Pero para lograr que los cambios culturales se den, estos deben ser planificados. Según Borey & Hede (2010), el cambio de la cultura organizacional requiere ser planificada con el propósito de lograr el mejoramiento continuo y la productividad al interior de la organización, para lograr esto la planificación tiene que prever las conductas, valores y actitudes de todos los trabajadores de la organización haciendo el seguimiento a largo plazo de sus actividades, un aspecto importante en todo cambio planificado de la cultura es la educación, la cual hay que fortalecerla por medio de símbolos y valores que orientan al desarrollo del cambio de la organización.

Mendez (2006) señala que “los valores analizados desde una perspectiva antropológica, los valores representan las normas e ideales de comportamiento, sobre los que descansa la cultura como un modelo de vida integrado. En este sentido, los valores dicen algo de lo que el grupo es y de lo que quiere y debe ser (misión, visión), son aquellas percepciones prácticas, heredadas o innovadas. Así pues se puede decir que toda la cultura es un valor, pero no todo en la cultura forma parte de su escala de valores, los valores solo identifican y reproducen actitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos mismos de la dinámica cultural y de la vida social” (p.116).

El cambio de cultura laboral se debe modificar de manera consciente y con propósitos deliberados situaciones que afectan a la organización y a las

personas en su dinámica e interacción social. Estas se hacen explícitas por la identificación e implantación de estrategias que pueden afectar la estructura, la racionalización del trabajo, la administración del personal, la tecnología, el comportamiento de las personas, y las que surgen del conocimiento que la organización tenga de su entorno y mercado, así como la acción, mediante implantación de tecnologías de gestión u otras, que permitan intervenir y/o dinamizar el mercado del sector en el que compete, para ser competitiva y perdurable.

La implementación de estrategias para el cambio de cultura laboral, en cualquiera de sus aspectos, exige adecuar la cultura organizacional, mediante su transformación, a las exigencias que cada una de las intervenciones y/o tecnologías que se propone por la participación activa del hombre, su compromiso y la flexibilidad de la estructura de la organización para alcanzar tales resultados, por lo tanto transformar la cultura de trabajo exige como primera instancia identificar la forma cómo las variables afectan la conciencia colectiva de sus miembros y sobre la cual han de diseñarse estrategias de intervención, mediante la capacitación y formación que modifiquen los comportamientos, garantizando el cambio.

Según Kinicki y Kreirner (2004) la cultura inicial de una organización resulta de la filosofía de su fundador, por ejemplo, una cultura de logros es probable, cuando el fundador es una persona orientada a los logros y motivada por el éxito. Al paso del tiempo, esa cultura original se arraiga o se modifica para ajustarla a la situación presente. Otro aspecto importante a considerarse en la formación o creación de la cultura, es la permanencia de su grupo de empleados, una empresa con una rotación excesiva, difícilmente llega a consolidar valores pues la formación de la cultura se da en el contexto de las relaciones interpersonales sean ellas internas o externas a la empresa:

(...) una empresa establece una identidad, una marca reconocible, por los de adentro y por los de afuera, a través de la exteriorización en formas variadas, de una visión del mundo, un modo propio de hacer las cosas” (Tavares, 1993: 50).

La relación planteada entre cultura organizacional y procesos de cambio para la eficiencia de la empresa exige al líder de la organización conocer y comprender en forma profunda el sistema de significados compartidos por el hombre de su empresa, que les permita orientar esfuerzos para la transformación cultural y que además les garantice la excelencia en los resultados en su gestión.

Desconocer la cultura de la organización en la que se encuentran inmersos es exponerse a los fracasos en procesos de cambio (Méndez, 2006).

Los cambios de cultura laboral en muchas ocasiones son iniciados por las compañías cuando un nuevo sistema, proceso, estructura o modelo organizacional debe ponerse en funcionamiento, en ese momento las personas ya perciben el cambio como una imposición y por lo tanto la gestión del cambio debe comenzar mucho antes, conjuntamente con la concepción del cambio, invitando a las personas claves a participar y colaborar en la concepción de lo nuevo.

La participación se debe mantener posteriormente de manera que las mismas personas continúen colaborando y aportando en la resolución de problemas y definición del camino hacia el cambio. Por lo tanto el trabajo de investigación estuvo orientado a trabajar con la dimensión humana ya que es muy importante entenderla y aceptarla, para así poder identificar todas las variables que conllevan a que los cambios de cultura de trabajo no se estén llevando a cabo como lo señalan los autores.

Son muchos los modelos identificados para el cambio organizacional. Robbins y Judge (2013) reconocen tres. El modelo de las tres etapas de Lewin (1946) que reconoce el descongelamiento, el cambio y el recongelamiento. En este punto es fundamental reconocer las fuerzas restrictivas para ser trabajadas mediante las fuerzas impulsoras.

Otro modelo consiste en el plan de las ocho etapas planteado por Kotter (1986): 1. Alentar la sensación de que el cambio es urgente. 2. Formar una coalición con poder suficiente para dirigir el cambio. 3. Crear una visión nueva para dirigir el cambio y estrategias para lograr la visión. 4. Comunicar la visión a toda la organización. 5. Dar poder a otros para que actúen a partir de la visión al eliminar las barreras para el cambio, fomentar la toma de riesgos y alentar la solución creativa de los problemas. 6. Planear, crear y recompensar "triumfos" de corto plazo que impulsen a la organización hacia la nueva visión. 7. Consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer los ajustes necesarios en los nuevos programas. 8. Reforzar los cambios al mostrar la relación entre los nuevos comportamientos y el éxito organizacional.

Finalmente el modelo de investigación y el desarrollo organizacional que se entiende como un proceso de cambio basado en la obtención sistemática de datos, así como en la elección de un cambio que se decide a partir de los

resultados del análisis de los datos. Su importancia consiste en que ofrece una metodología científica para administrar un cambio planeado. La investigación de la acción consiste en cinco pasos, que se asemejan mucho al método científico: 1- Diagnóstico. 2- Análisis. 3-Retroalimentación. 4- Acción y 5- Evaluación. Este último modelo es el que se desarrolló en el trabajo de investigación.

Para poder hacer un diagnóstico de los problemas que tiene una compañía se debe comenzar por recolectar información con los miembros de la organización acerca de los problemas, las preocupaciones y los cambios necesarios. Este diagnóstico es similar a la indagación que realiza un médico para encontrar los males específicos que aquejan a un paciente.

Para Robbins y Judge (2009) “En la investigación de la acción, el agente del cambio formula preguntas, revisa registros y entrevista a los trabajadores para escuchar sus preocupaciones. El diagnóstico va seguido por el análisis. ¿Cuáles son los problemas de la gente? ¿Cuáles son las tendencias que siguen esos problemas? El agente del cambio sintetiza tal información en preocupaciones básicas, áreas problemáticas y acciones posibles” (p.586).

La investigación de la acción requiere que los trabajadores que participarán en cualquier programa de cambio ayuden tanto a identificar el problema como a determinar la solución. El tercer paso incluye la retroalimentación, donde se comparten con los trabajadores, aquello que se descubrió en los primeros dos pasos. Los empleados, con la ayuda del agente para el cambio, desarrollan planes de acción con la finalidad de ejecutar cualquier cambio necesario. Posteriormente se inicia la parte de la acción.

Los trabajadores y el agente del cambio ejecutan las acciones específicas que determinaron para corregir el problema. En el paso final, que es congruente con los detalles científicos de la investigación de la acción, se conoce como evaluación de la eficacia del plan de acción, donde los datos recabados en un inicio se utilizan como punto de referencia. La investigación de la acción brinda dos beneficios específicos. El primero es que se enfoca en los problemas por ejemplo, establecer horarios flexibles, utilizar equipos o un programa de reingeniería de procesos y, posteriormente, busca los problemas que se ajustan a la solución. En segundo lugar, dado que la investigación de la acción involucra significativamente a los trabajadores en el proceso, reduce la resistencia al cambio. Una vez que estos han participado de manera activa en la etapa de retroalimentación.

También se debe tener en cuenta que todos los procesos de cambio organizacional inician con el cambio personal de los trabajadores, lo importante es comprender los procesos que viven las personas que están sometidas al cambio constante, así como también se requiere contar con herramientas para establecer los criterios de implantación y reducción de barreras que interfieran en su aceptación. El cambio es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteración de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad. En los procesos de cambio también se debe trabajar en la actitud de las personas, según la teoría de la actitud de Gibson, Ivancevich y Donelly (1994), propone que el afecto, la cognición y el comportamiento determinan las actitudes y estas determinan los tres componentes anteriores; existiendo una variedad de reacciones psicológicas en los tres niveles de respuesta (cognitivo, fisiológico, comportamental), estas reacciones conforman el cuadro de resistencia al cambio y son agudizadas por factores externos a las personas relacionadas con la administración y gestión del fenómeno.

Ahora bien la resistencia al cambio se produce tanto en el ámbito organizacional como personal, pudiendo estar ligada a la personalidad, al sistema social y al modo de implementación de cambio; adoptando diversas formas. Robbins (1999), señala que puede ser abierta (se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso o incluso sabotaje), o encubierta (demoras, ausentismo mayores, solicitudes de traslado, renuncias, pérdida de la motivación, moral más baja y tasas más altas de accidentes o errores). En este sentido expresa que una de las formas más dañinas de la resistencia es la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, incluso cuando tienen la oportunidad de participar.

Para Douglas (1997) los cambios organizacionales no son fáciles ya que primero no todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento. El desafío entonces en los procesos de cambio consiste en minimizar el decaimiento temporal de las acciones para el cambio, pero sin resignar la profundidad que el cambio requiere y por otra parte reducir la duración de la transición pero atendiendo la capacidad de la organización y de los individuos para absorber los nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades que se requieran para asegurar los resultados finales y la estabilidad en el tiempo.

El autor también expresa sobre la resistencia al cambio “la ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio, y no la resistencia en sí misma” (Douglas, 1997). La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural. Ahora bien, ¿cuáles son los motivos que pueden ocasionarla? Esta ignorancia puede estar generada por: falta de comunicación sobre el proyecto de cambio y visión demasiado parcializada del cambio.

También de acuerdo a Bridges (2004) uno de los autores especializados en cambio, tal como ha sido planteado para el caso de las organizaciones a nivel personal el cambio también implica pasar indefectiblemente por tres estados muy importantes:

- El primero tiene que ver con la finalización del viejo estado, el dejar ir algo.
- El segundo es la zona neutral, es el proceso psicológico por el que las personas deben pasar para encontrasen en sintonía con la nueva situación
- El tercero es el nuevo inicio, que son los primeros pasos dentro de la nueva realidad.

El ambiente en general que envuelve a las organizaciones está en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. Deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así, pues, para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápido y eficazmente. También se debe tener en cuenta que los cambios que se realicen afectara en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización. La gente solo busca el cambio cuando experimenta un quiebre, además de reconocer el problema, se debe comprender suficientemente bien la intervención para identificar y prever nuevos quiebres.

Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre este más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. En este cambio, como proceso de aprendizaje permanente, deben involucrarse la alta gerencia de la organización y también todos sus trabajadores.

Es importante estar alerta, y aunque es un poco difícil detener el vertiginoso ritmo del cambio, al menos debemos estar conscientes del equilibrio inestable en que se transforma constantemente, siendo imprescindible detenerse cuantas veces sea necesario para escuchar, para tratar de entender, reenfocando los objetivos, logros y metas hacia una dirección común. Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas (Duque, Restrepo y López, 2013).

Para García (2005) en las fases de cambio se pueden producir ciertas alteraciones o resistencias y estas ocurren porque los miembros de la organización pueden percibir los efectos del cambio de diferentes maneras, como los beneficiosos, perjudiciales o ambivalentes, de acuerdo con sus conveniencias personales y su capacidad de adaptación.

Más allá del carácter desagradable que tienen las resistencias para el agente de cambio, estas contienen una conformación que el interventor podría tener intereses en descifrar. En primer lugar, el grado de resistencia nos informa acerca de la importancia que el sistema concede al objetivo del cambio, a mayor reacción del sistema, mayor riesgo de haber tocado una zona neurálgica. Tratándose de un objetivo de cambio importante, si la reacción es fuerte, podemos suponer que nos encontramos ante un sistema poco receptivo ante el cambio (García, 2005).

En definitiva la resistencia que pueda presentarse ante cualquier cambio debe mantenerse y manejarse en forma inteligente, pues de hecho es una fuente de retroalimentación, que inclusive pueden generar mejoras en el mismo cambio.

2.3 Estado del arte

Fueron pocos los trabajos empíricos realizados sobre el cambio de cultura organizacional en el sector metalmecánico. Gómez y Ñañez (2014) realizaron una investigación, la cual desarrolló un análisis del proceso de cambio organizacional en dos empresas del sector metalmecánico vallecaucano. El objetivo principal del trabajo de grado fue analizar la metodología utilizada durante un proceso de cambio organizacional en las dos compañías y de allí se tuvieron en cuenta algunas recomendaciones para este trabajo de grado.

El estudio se llevó a cabo debido a que una de las empresas presentó un cambio de accionistas y la otra un cambio de estructura organizacional, el trabajo se realizaron estudios por separados de cada empresa y luego se realizó una comparación teniendo en cuenta nueve variables definidas (metodología, reacciones, resistencia, comunicación, liderazgo, solución de problemas, estructura organizacional, tecnología y motivación); todas estas variables fueron tenidas en cuenta mediante preguntas formuladas en encuestas y entrevistas.

Después de revisar y analizar la información se llegaron a algunas conclusiones tales como:

- En cuanto a la resistencia al cambio, radicó principalmente en la falta de claridad en la “Transmisión del mensaje”, que genera incertidumbre y retrasos en el desarrollo de las actividades diarias, también las variables de metodología, planeación y comunicación presentaron deficiencias en ambas organizaciones, generando dificultades en el desarrollo del trabajo diario.
- En comunicación los problemas radicarón en la falta de precisión de los mensajes y la falta de congruencia de algunos líderes con lo que la dirección promovía.

Teniendo en cuenta los resultados arrojados en la investigación, se recomendó tomar este diagnóstico como punto de partida para plantear y poner en marcha un modelo que permita mejorar futuros procesos de cambio de las empresas analizadas, enfocándose en variables como comunicación y metodología que fueron las que más oportunidades de mejora arrojaron durante el estudio, y a pesar de no haber incluido la planeación entre las variables estudiadas, esta se relacionó como una variable crítica y por eso se recomendó incluirla y analizarla en un futuro estudio.

También en el año 2000 se realizó un proyecto donde Mariles (2000) investigó sobre la implantación del TPS (Toyota production system). La empresa donde se llevó a cabo la implementación del TPS se llama SKD automotive group, que es una empresa del sector metalmecánico y ofrece componentes a la industria automotriz.

El estudio se planteó debido a la crisis económica que vivía la compañía y por tal razón la empresa tuvo que reorientar sus esfuerzos para adecuarse a las exigencias de los mercados globales. La empresa trataba de promover un

sistema de manufactura tratando de crear sistemas esbeltos de producción, ayudando con ello a tener un sistema más flexible impulsando así a la organización para ser más competitiva.

Para lograr tal fin la compañía contrató un nuevo vicepresidente de operaciones con un amplio conocimiento de las técnicas del TPS (Sistema de Producción Toyota), y allí empezó el aprendizaje y la implementación de la nueva cultura en la organización. Para lograr la implementación del sistema y de cambio de cultura laboral, lo más importante es que la empresa este comprometida a adaptarlo como una forma de vida desde el nivel más alto de la organización, y se extienda en cascada a lo largo de la misma, el paso de difusión fue fundamental y lo más importante es que, la estrategia respetara al personal ya que por naturaleza estos cambios generan desconfianza y temor entre los empleados.

Como primer paso para la implementación de la cultura se definió un cronograma para difundir la nueva filosofía en la organización, ya que era importante dar a conocer todas las herramientas a la organización y por tal razón se considera que la comunicación y capacitación como variables fundamentales en los procesos de cambio, luego se comenzó a medir tiempos de cada proceso midiendo desde que entra la materia prima, hasta que el producto se entrega a despachos, para así analizar en qué partes de la cadena están las oportunidades de mejora y en cada parte del proceso se identifican los posibles “Muda o desperdicios generados” para comenzar a atacarlos, en esta parte se trabajaron variables como planeación y metodología.

Algunas de las herramientas utilizadas fueron:

- Mapa de corriente del valor actual, que consiste en seleccionar un producto y realizar seguimiento desde la entrada hasta la salida del mismo y para ello se utiliza una herramienta llamada OEE (Overall Equipment Effectiveness) y es la encargada de medir la efectividad de los equipos y procesos.
- Mapa de la corriente del valor futuro, aquí se reflejan los cambios y metas a donde se quiere llegar utilizando herramientas del TPS.
- 5s- Fabrica visual, es la implementación de las 5s en las áreas de trabajo involucradas.

- trabajo estandarizado, se trata de crear manuales e instructivos de los procesos y además minimizar los movimientos que no dan valor agregado a la producción.
- Cambio rápido o SMED, es anticipar todo lo que sea posible previo al paro de la máquina para el siguiente cambio.
- Movimiento total productivo, es hacer mantenimiento preventivo a los equipos antes de que se produzcan fallas y se realizó mediante rutinas semanales, mensuales y semestrales.
- Kamban que es un sistema de información que controla la producción de los artículos necesarios en las cantidades y en el tiempo necesario en cada proceso.



Figura 9. Desperdicios generados en planta de producción. Fuente: Mariles (2000).

Algunos de los beneficios de la implementación de la nueva cultura de trabajo fueron:

- Se incrementó el OEE en los equipos ósea la eficiencia global.
- Se disminuyeron los tiempos de ciclo de los productos.
- Se eliminaron varios MUDA, tales como desplazamientos que no daban ningún valor así como los tiempos de espera.
- Disminución de inventarios a través de la implementación del Kamban y flujo continuo.
- Debido a los buenos resultados se emprende la expansión de esta nueva cultura de trabajo a otras cadenas de valor de la compañía.

Por lo tanto se puede concluir que el cambio de cultura laboral impacto considerablemente la empresa SKO.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Algunas definiciones de cultura organizacional son:

Para García y Dolan (1997) definen cultura organizacional como “la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual” (p.33).

Para Guedez (1998) “la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización” (p.58).

Para Serna (1997) “La cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa” (p.106).

Para Daft (2014) la cultura organizacional “es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de una organización y que se enseña a nuevos integrantes como la correcta y todo el mundo participa de ella, pero por lo general pasa inadvertida,

solo cuando las organizaciones traten de implementar nuevas estrategias o programas que van contra las normas básicas de la cultura y sus valores, tienen que enfrentarse a su poder” (p.374).

A mediados de los 80s, las principales escuelas de negocios pusieron de moda la idea de que la cultura organizacional (llamada también cultura corporativa) tenía una fuerte relación con el desempeño de la empresa. Este boom desencadenó gran número de estudios e investigaciones que analizan su relación con variables como lealtad, compromiso, cohesión, competitividad, efectividad, productividad, calidad e internalización (Gámez, 2007).

Otros elementos también muy importantes en la cultura organizacional son: la misión, visión, políticas y objetivos que se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que una empresa profesa, estos elementos se manifiestan y se hacen realidad en la cultura organizacional. La cultura organizacional proporciona a sus miembros un sentido de identidad organizacional y genera un compromiso con las creencias y valores. Aunque esta cultura se ve alimentada por ideas y aportes de todos sus integrantes, generalmente la base y la esencia de esta provienen de sus fundadores.

La cultura organizacional es el resultado de un proceso donde todos los miembros de la empresa interactúan, este proceso incluye la forma en que se toman las decisiones, la forma en que se solucionan los problemas, en el modo que se aborda el día a día, etc. Todo esto inspirado en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que se comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa (Daft, 2007).

Para Serna (1997) cada organización tiene su propia cultura distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura organizacional será una gran fortaleza de la organización en la medida que está alineada con sus objetivos y estrategias, de lo contrario podrá convertirse en su principal debilidad. Por esta razón es tan importante que en el momento de definir las estrategias se incluyan programas y acciones que ajusten los elementos de la cultura organizacional que impidan su puesta en marcha. La función de la cultura no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos. La cultura en el seno de una organización debe definir los límites, transmitir un sentido de identidad a sus miembros, facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo e incrementar la estabilidad del sistema social, puesto que es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la

organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

Algunas de las características de la cultura organizacional son:

- Valores
- Creencias
- Clima
- Normas
- Símbolos
- Filosofía

Si bien todas son importantes, los valores y las creencias constituyen la esencia de la cultura y las cuatro restantes son manifestaciones de estas.

Para Llanos (1996) la cultura organizacional es un elemento crítico tanto para obtener (o mantener) la ventaja competitiva o para lograr el cambio requerido a efectos de adaptarse a los turbulentos entornos actuales.

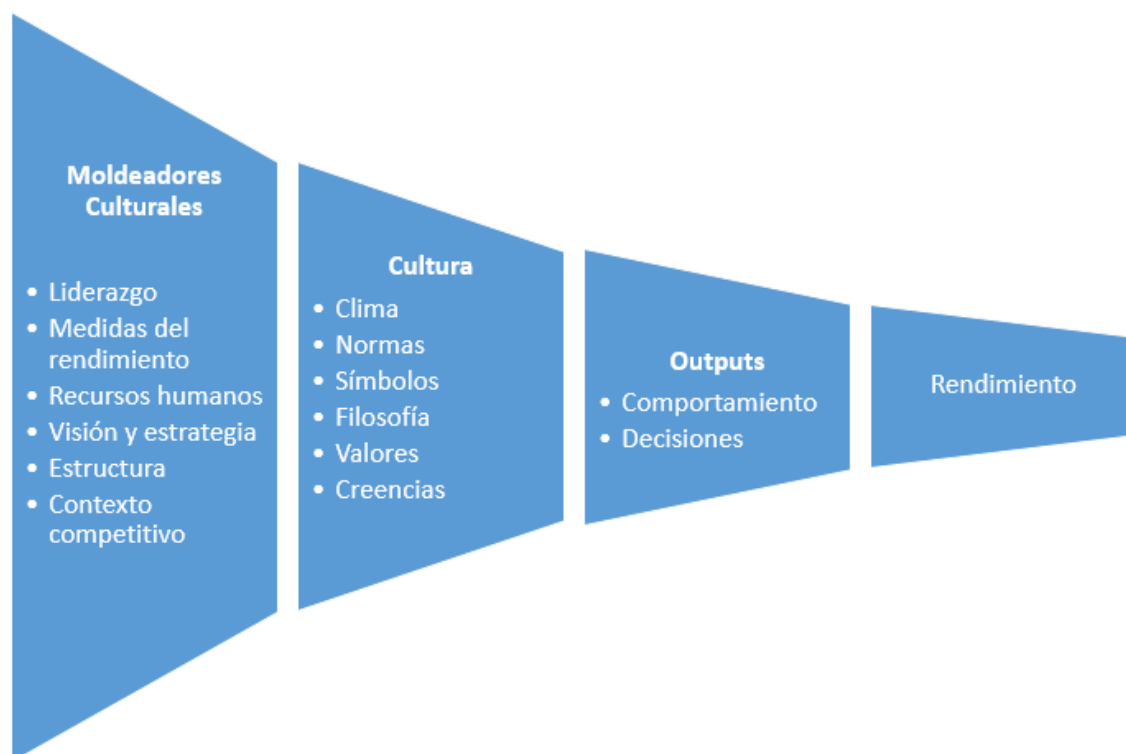


Figura 10. Moldeadores de la cultura. Fuente: Llanos (1996).

Uno de los principales problemas en las compañías es la baja productividad, alta rotación y poca innovación de sus empleados, derivado de una cultura organizacional disfuncional con los siguientes síntomas (Zapata y Rodríguez, 2008):

- Baja moral de los empleados
- Liderazgo débil e inmaduro
- Frustración y enfado generalizado de sus integrantes
- Expectativas no claras
- Falta de lealtad
- Poca empatía
- Problemas de comunicación
- Medio ambiente no placentero y estresante

Y por tal razón en la mayoría de los cambios organizacionales con estos síntomas se da la resistencia al cambio.

2.4.1 Elementos de la cultura organizacional.

Para García (1999) los elementos de la cultura organizacional están dados por los caracteres del entorno tales como:

Aspectos formales y abiertos:

- Organigrama
- Misión y visión
- Manuales de procedimientos
- Manuales de puestos
- Objetivos corporativos
- Tecnologías
- Uniformes
- Indicadores de gestión

Aspectos informales y ocultos:

- Estándares de influencia y poder
- Percepciones y actitudes de las personas

- Sentimientos y normas grupales
- Expectativas compartidas por sus integrantes, quienes determinan el deber ser, es decir lo que es bueno y deseable, y lo que es malo y no deseable.
- Normas grupales no establecidas, pero tácitamente conocidas por todo el personal, como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas relevantes en la organización.

Para Chanlat (2011) el éxito de los actores en una organización se debe más a su saber-hacer y a su saber-ser que a su saber, la multiplicidad de actos verbales en situaciones de conflicto requiere del dominio de diversas habilidades, algunas de ellas, como la escucha activa y la retórica, son muestra de un saber-hacer, otras como el sentido del dialogo y del compromiso, el respeto al prójimo y la capacidad de amor, se refieren más al saber-ser. En última instancia, la persona misma constituye la mejor o la peor de las “técnicas administrativas”.

2.4.2 Gestión del cambio.

Para Tripier (2002) define el cambio organizacional como el proceso de transición, desde una situación actual a una futura, deseada por visualizarse como una mejora. De manera que se producirá una etapa de desequilibrio, mientras se concreta el cambio que permita nuevamente el equilibrio.

El cambio organizacional es uno de los conceptos más controvertidos debido al conflicto que ha generado entre la dirección, los empleados y la transformación de los procesos de las compañías. Esto se debe a que el cambio en muchos casos es relacionado con reducciones de personal, procesos técnicos más eficientes y automatizados y la implementación de tecnologías que relegan a las personas.

En un entorno dinámico, el cambio es inevitable. La velocidad del cambio ha llegado a ser tan rápida en la actualidad, que es difícil ajustar un cambio antes de que sea necesario otro. El entorno tecnológico, social y económico cambia rápidamente, esto implica que una organización será capaz de sobrevivir si es capaz de responder efectivamente a estas demandas cambiantes (Castañeda, 2011).

Para Ramírez (2007) Es muy importante hacer un estudio previo de las consecuencias y beneficios que los cambios puedan traer sobre los miembros de la empresa, pues ellos constituyen la parte más valiosa de las organizaciones y con quienes se tiene la responsabilidad social interna. Igualmente es importante estudiar la competencia, los proveedores y algunas compañías de otros sectores de la economía, guardando la proporción del tamaño y tipo de economía en la que se participa.

Otra de las fases que se debe de tener en cuenta es la evaluación del entorno actual y el objetivo principal será recopilar y evaluar la información importante acerca de una organización en sus cuatro dimensiones: personas, procesos, estructura y tecnología. Los resultados a obtener en esta fase incluirán una definición amplia de la organización actual, sus fortalezas y áreas que requieren mejora y los elementos tangibles e intangibles que la integran.

Para Castañeda (2011) el primer paso para cambiar una cultura es evaluarla, para lo cual es preciso determinar lo que la organización considera su cultura y lo que la observación objetiva sugiere que es esa cultura. Las normas, valores y convicciones de la cultura de una organización pueden variar considerablemente de una unidad a otra de la organización. En general, las diferencias culturales entre las diversas unidades funcionales (tales como producción, marketing, finanzas) suelen constituir una palanca para el cambio. Se estima el impacto de los impulsores del cambio sobre la cultura y se registran los problemas y las oportunidades de mejora, como problemas se puede incluir: Desconexión entre la cultura y la misión de la organización y como oportunidad de mejora se puede incluir la: Percepción de la necesidad de cambiar.

Para Diez (1999) dice que además del cambio natural o evolución espontánea de la cultura organizacional “hay que hablar también del cambio consciente e intencional de la cultura organizativa, si es posible en ese caso de los factores que lo van a determinar” (p.138) Puede decirse entonces que en la cultura de la organización el cambio es permanente, tiene origen en su interior, cuando se planea la forma intencional y sistemática y se origina en el entorno de la empresa cuando los cambios internos son el resultado de influencias del sector al que pertenece, o del medio socioeconómico en el cual se desenvuelve.

Para Dalton, Hoyle y Watts (2007) Uno de los frenos más importantes para el cambio de cultura organizacional es la lógica resistencia de los miembros de la

misma, ya que pueden ver el cambio como una amenaza para sus posiciones conseguidas después de muchos esfuerzos en la empresa. Si hay algo que la gente detesta es la incertidumbre provocada por un cambio sin la adecuada política de comunicación, la resistencia al cambio puede ser un factor debilitante de la organización, que paraliza la iniciativa de la gente. El que propugna y dirige el cambio debe reconocer este hecho, así como la natural resistencia de una fuerte cultura organizacional a cambios sustanciales. Es por eso que el proceso de cambio debe ser una labor constante, enfocada y apoyada en un robusto proceso de comunicación abierta y honesta sobre la nueva visión, sobre el papel y la contribución de cada uno para conseguir el cambio y especialmente, sobre la necesidad del mismo y las ventajas que reportara a la organización.

Generalmente los seres humanos se oponen intuitivamente al cambio creando barreras que nacen de sus sentimientos, tanto en lo personal como laboral. Dalton, Hoyle y Watts (2007) explican cuatro causas más comunes como resistencia al cambio:

1. Miedo a lo desconocido: todo cambio tiene situaciones desconocidas e inciertas, lo que genera ansiedad y temor frecuente.
2. Miedo a perder el poder: cualquier cambio puede representar la pérdida del poder y el estatus relacionado con la situación actual.
3. Miedo de una pérdida económica: un cambio puede representar una disminución de los ingresos por reducir sueldos o por pérdida del empleo.
4. El conflicto de intereses que pueden afectar las afiliaciones sociales existentes, pues se pueden poner en peligro, las tradiciones e incluso los valores que rige a un individuo o grupo.

Egan (1981) indica que los pasos fundamentales para cambiar la cultura son: el primero es mediante una auditoria para determinar la cultura vigente, que debe ser cambiando y en el segundo se desarrolla e implementan las estrategias requeridas para el cambio cultural.

También Egan (1981) recomienda que en un proyecto de cambio se deben abordar cuatro preguntas principales y que son:

1. ¿Qué es necesario hacer?
Definir un conjunto completo de actividades para lograr el cambio, gestionar el cambio el cual da una guía al gestor del cambio al destacar ciertas actividades para tipos específicos de proyectos.
2. ¿Cuándo debería hacerse?
Gestionar el cambio define la secuencia en que deberán incluirse las actividades e identifica sus interrelaciones y dependencias.
3. ¿Cómo debería hacerse?
Gestionar el cambio suministra instrucciones específicas sobre las actividades y técnicas por Ej.: la evaluación del entorno, el desarrollo de la organización etc.
4. ¿Cómo se implantan acertadamente los cambios?
Gestionar el cambio señala las actividades propias del proyecto y las actividades de gestión de la transición y revisión del avance del proyecto.

Por lo tanto la metodología del proyecto de gestionar el cambio debe constar siempre de cuatro etapas (Evaluar – visualizar – Facultar - Mejorar).

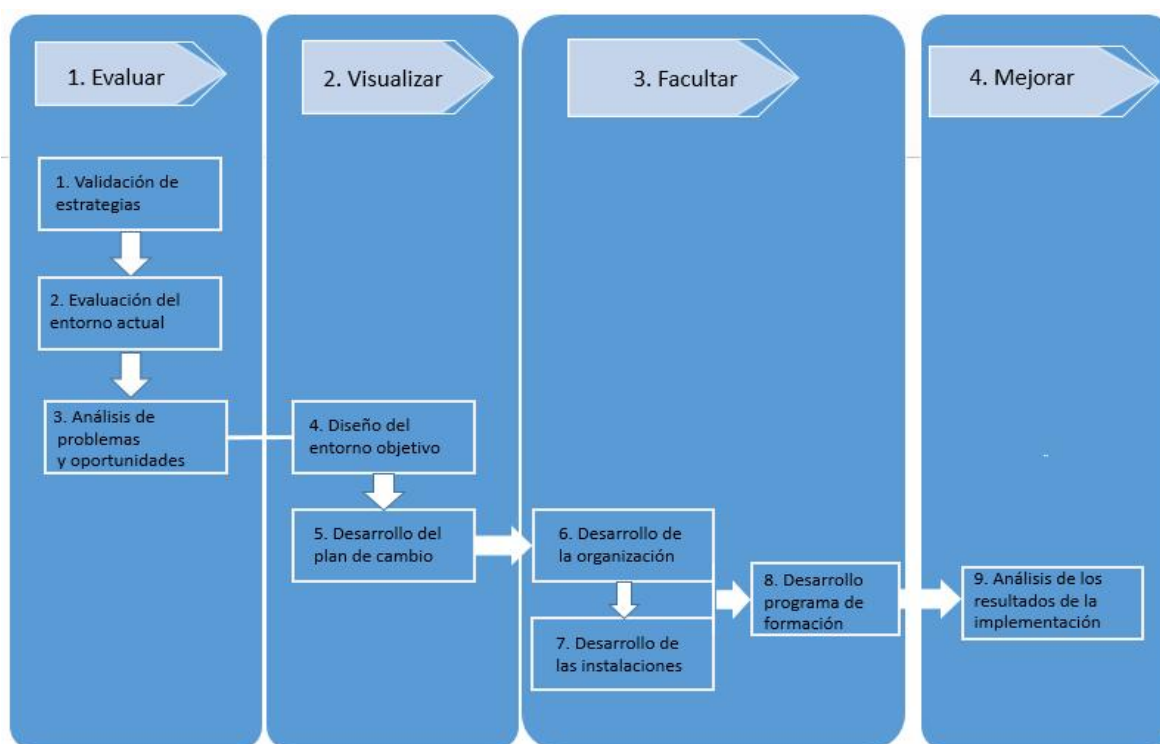


Figura 11. Etapas del cambio. Fuente: Egan (1981)

También Egan (1981) considera que generalmente los proyectos de cambio exigen varias o todas las habilidades siguientes:

- Realización de entrevistas y recopilación de información
- Análisis y solución de problemas
- Planificación estratégica y análisis competitivo
- Comunicaciones y establecimiento de equipos
- Desarrollo de la organización
- Diseño del proceso de negocio
- Reestructuración de la organización
- Desarrollo de los recursos humanos
- Tecnología de la información
- Planificación de las instalaciones
- Diseño de los sistemas de formación
- Contabilidad, controles sobre el tratamiento de datos electrónicos y estructuración financiera.

2.5 Variables a tener en cuenta para el cambio de cultura laboral

Teniendo en cuenta algunos autores tales como: Borey & Hede, Méndez, Kotter, Álvaro Zapata y Alfonso Rodríguez, Banguer, Barnet, Robbins y Judge, y Muñoz – Nevado quienes tratan temas de cultura laboral, cambio organizacional y resistencia al cambio en el marco teórico, se toman los conceptos más importantes de cada uno para definir las variables en las cuales se trabajaron en este proyecto de grado, la siguiente tabla nos muestra los autores y las variables que ellos mencionan como más importantes a tener en cuenta para cualquier cambio en una organización:

Tabla 3.
Variables a trabajar según autores.

Autor		Variables			
Borey & Hede, 2010	Planificación "El cambio de la cultura requiere ser planificado con el propósito de lograr el mejoramiento continuo"	Capacitación "Para llevar a cabo el cambio de cultura laboral se debe modificar de manera consiente y con propósitos deliberados situaciones que afectan a la organización"	Educación		
	Proceso de cambio "La relación planteada entre cultura organizacional y procesos de cambio para la eficiencia de la empresa exige al líder de la empresa conocer y comprender en forma profunda el sistema de significados que per mita orientar los esfuerzos para la transformación cultural"	Cultura organizacional			
Mendez 2006	Estrategias	Comunicación	Planear	Capacitación	
Kotter, 1986	"Se presenta un modelo con varias etapas, tales como: * Comunicar la visión a la organización * Planear, crear, y recompensar los triunfos a corto plazo * Consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer los ajustes necesarios * Reforzar los cambios planteados"				
Alvaro Zapata, Alfonso Rodríguez 2008	Motivación " uno de los principales problemas en las compañías es la baja productividad, alta rotación y poca innovación de sus empleados, derivado de una cultura organizacional disfuncional con los siguientes síntomas: baja moral, liderazgo débil, problemas de comunicación, frustración y enfado generalizado de sus integrantes"	comunicación	Liderazgo	Clima organizacional	
Banquer 2009	Tensiones y conflictos "Alteraciones en el ambiente laboral ocasionan tensiones y conflictos"	Procedimiento "Fracasan porque no realizan los cambios o no siguen el procedimiento inicial"	Resistencia al cambio "Cuando se cambia algo en la vida de una persona"		
Barnet, 1995	Resistencia (individual y organizacional) "La resistencia al cambio es algo inherente a la naturaleza humana, vencer dicha resistencia cuando los cambios son necesarios es el gran desafío"				
Robbins y Judge 2013	Motivación "Además de reconocer le apoyo de la dirección, la acción coordinada por agentes de cambio, tiempo y financiación son necesarios para motivar los empleados la cambio"	Comportamiento "Se pueden usar técnicas de intervención mediante procesos interactivos de entrevistas describiendo la cultura bajo la perspectiva de los comportamientos principales de la administración"	Comunicación "Existen estudios que demuestran que los gerentes pueden reunir las personas y comunicarles las necesidades de cambio"	Educación "Se pueden emplear varios métodos para mejorar la resistencia al cambio como: educación, comunicación e implementación de cambios"	Implementación "El éxito de la implementación de los cambios depende de la experticia que es fundamental para el cambio"
Muñoz-Nevado 2010	Fuerzas externas: Tecnología, Mercadeo, Cambios económicos "Debido al cambio constante en la tecnología, el mercado y en la economía"	Fuerzas internas: Estrategias, equipos y tecnologías, actitudes "Debido a la necesidad de modificar estrategias, introducir nuevos equipos teniendo en cuanta el personal"			

Fuente: Elaboración propia

Después de tener en cuenta los diferentes autores se sacan las variables más importantes, teniendo en cuenta su relación con los cambios organizacionales, y por tal razón se tuvieron en cuenta las siguientes:

- Comunicación
- Motivación
- Resistencia al cambio
- Capacitación
- Liderazgo
- Estructura organizacional
- Metodología
- Planeación

Ampliando un poco más la definición de cada variable a trabajar tenemos lo siguiente:

2.5.1 Comunicación

Para Zapata y Rodríguez (2008), los problemas en las compañías se debe en parte a la falta de comunicación, Robbins y Judge (2009) también recomiendan que todo gerente debe reunir a su personal y comunicarles la necesidad de cambio.

Para Bartoli (1991) las comunicaciones que ocurren dentro de una organización (comunicación interna) y que afectan a las relaciones que mantienen sus miembros, se debe integrar con las comunicaciones externas. Por tal razón la comunicación interna, las relaciones públicas y la publicidad tendrían que abandonar su aislamiento para integrarse en una estrategia común de la organización.

Se puede decir que esta es una de las variables más importantes del estudio, ya que la comunicación es una herramienta estratégica ya que mediante un buen empleo se puede usar para transmitir a todos los integrantes de la organización los objetivos, políticas, estrategias, cambio organizacional y metodologías de trabajo de la organización, con lo cual se procura generar una cultura de sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de los trabajadores. También una mala comunicación puede afectar negativamente ya sea por falta de divulgación o por falta de canales de comunicación ya que

podrían ocasionar desinformación y podría repercutir en la productividad de los empleados de la compañía.

Por tal razón Villafañe (1999) afirma que la comunicación interna de toda organización está inmersa en la cultura organizacional que es uno de los factores que determina la identidad y por ende la autoimagen de las organizaciones “es la imagen interna de una empresa y se construye a partir de la percepción que esta tiene de sí misma”. (p.56)

Teniendo en cuenta lo anterior existe una relación muy estrecha entre la comunicación y la cultura organizacional, ambas se complementan mutuamente ya que la cultura se construye y se difunde mediante la comunicación, por esto para poder lograr un total éxito entre la relación comunicación-cultura es necesario establecer claramente políticas, objetivos, estrategias etc. que definan hacia donde se dirige la organización.

2.5.2 Motivación

Los estudios de motivación desde la psicología que hacen aportes a la teoría del comportamiento organizacional incluyen a importantes autores como Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, David MacClelland, Víctor Vloom, Porter y Lawler, entre otros. Zapata y Rodríguez (2008) atribuyen también parte de los problemas en las compañías a la baja moral de los empleados, para Robbin y Judge (2009) consideran que son necesarios varios factores para motivar a los empleados al cambio. Robbins (1999) considera que la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Por lo tanto la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntar al desarrollo personal de los trabajadores y por ende mejorar la productividad en la empresa.

Por tal razón la motivación es un elemento fundamental a tener en cuenta por parte del personal de la organización, ya que mantener felices a los empleados en los cambios puede ser muy difícil, a menos que se les de valor a las opiniones y se tenga en cuenta el desarrollo personal de los trabajadores. Los factores de la motivación laboral, los elementos y características de la cultura organizacional constituyen materia prima para el desarrollo de las relaciones laborales llevadas a cabo en el cumplimiento de las funciones; por lo cual, las instituciones deben crear mecanismos que desarrollen factores motivadores

para intentar resolver los malestares percibidos en las organizaciones por los empleados.

Para Díaz (1988) la motivación es en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. “Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía”. (p.165)

En resumen la motivación es muy importante porque está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. También la motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y por el contrario sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo. Las personas en la organización vienen a convertirse en el elemento más importante de la misma, por lo que requiere un tratamiento no como máquinas, sino como un ser humano con necesidades, intereses, vivencias únicas, las cuales deben ser tomadas en cuenta para producir las motivaciones necesarias que nos llevara al logro de los objetivos.

2.5.3 Resistencia al cambio

Para Banguer (2009) alteraciones en el ambiente laboral ocasionan tensiones y conflictos, para Barnet (1995) la resistencia es algo inherente a la naturaleza humana y vencer dicha resistencia cuando los cambios son necesarios es el gran desafío. Robbins y Judge (2009) aconsejan usar técnicas de intervención mediante procesos interactivos de entrevistas describiendo la cultura bajo la perspectiva de los comportamientos principales de la administración.

Para López (2007) la resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar para conocer y adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten este cambio.

Se puede decir que la resistencia al cambio es una de las variables que se encuentran presentes en cualquier cambio de cultura laboral ya que se considera como una reacción de cualquier sistema que se encuentra en estado de equilibrio y percibe una influencia del medio ambiente o mal funcionamiento interno y produce inestabilidad o pérdida del equilibrio en el que se encontraba

el sistema, actúa como un obstáculo, una fuerza inversa que impide el reajuste adaptativo que necesita el sistema para alcanzar objetivos diferentes.

Por lo anterior la resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar para conocer y adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten este cambio. Por eso es de suma importancia conocer el porqué de la resistencia al cambio que es manifestadas por los trabajadores de una organización, algunas variables a analizar por qué se produce la resistencia al cambio pueden ser: La percepción personal del trabajador, los hábitos, el miedo a lo nuevo, apego a lo conocido, tendencia a conservar la estabilidad y apego a lo elaborado por la persona. Por tal razón para disminuir la resistencia al cambio se hace necesario hacer un análisis situacional y de las fuerzas que restringen el cambio.

Conocer el porqué de la resistencia al cambio manifestada por los individuos es importantísimo, y en este particular existen fundamentalmente seis variables (Franco, 2013):

1. Percepción. En donde interactúan dentro de los procesos la percepción seguida de los filtros psicológicos personales tales como la clase social, socialización, educación, experiencias, necesidades etc.
2. Hábitos. Los cuales se convierten en un obstáculo por el grado de arraigo que tienen y porque representan una medida de economía, pues al aplicarlos se evita la reflexión de cada situación.
3. Miedo a lo nuevo. Muchas personas evitan no enfrentar los riesgos de encontrar sorpresas sean buenas o malas, por lo que prefieren permanecer en el lugar donde se encuentran hoy.
4. Apego a lo conocido. Aquí se explica con el viejo refrán: “Más vale viejo conocido que nuevo por conocer”.
5. Tendencia a conservar la estabilidad. Existe la gran tendencia a mantener el ambiente predecible, estructurado y seguro, por lo que se puede presumir que entre más se aferre el individuo a sus modelos antiguos de comportamiento, más se resistirá al cambio.

6. Apego a lo elaborado por la persona. Cuando un sujeto es el causante de una situación determinada, el cambio puede representar un desprestigio o poca valoración a su esfuerzo.

2.5.4 Capacitación

Para Kotter (1988) se debe seguir un modelo con varias etapas tales como reforzar los cambios planteados. Robbin y Judge (2009) plantea que se pueden emplear varios métodos en los cambios de cultura entre ellos la educación, el cambio de cultura laboral se debe modificar de manera consciente y con propósitos deliberados para así evitar situaciones que afecten a la organización

Para Aguilar (2004) la capacitación y desarrollo que se aplica en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. Considerar a la capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas, no es educar, sino robotizar, dándole al empleado no solo una pobre concepción del mundo y de su trabajo, sino limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización.

Para entender la autorrealización y la concepción una buena referencia es lo que dice Jaeger (2001) sobre los ideales de la cultura griega: “todo pueblo que alcanza un cierto grado de desarrollo se halla naturalmente inclinado a practicar la educación. La educación es el principio mediante el cual la comunidad humana conserva, y transmite su peculiaridad física y espiritual. El espíritu humano lleva progresivamente al descubrimiento de sí mismo, crea mediante el conocimiento del mundo exterior e interior mejores formas de la existencia humana”. (p.16)

Si se piensa motivar al colaborador desarrollando su personalidad a través de una mayor preparación y cultura y además incrementar el nivel de productividad, se debe pensar en el entrenamiento, puesto que se trata de una función clave para el crecimiento de los individuos, las instituciones y por tanto, de nuestra sociedad (Aguilar, 2004).

Dos puntos básicos destacan en el concepto de capacitación, a saber:

- a) Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones en su tarea diaria.
- b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.

Pero también es de aclarar que todo plan de capacitación debe ser permanente porque si no puede ocurrir que el personal ya no tenga la motivación suficiente para seguir aprendiendo, un ejemplo de lo que ocurre cuando se deja de capacitar al personal por largo tiempo es el siguiente:



Figura 12. Graficas capacitación. Fuente: Aguilar (2004)

La grafica (a) señala que el personal de una empresa puede llegar a un grado óptimo de desempeño y moral, y si este no es mantenido, enriquecido y complementado mediante una sana administración de personal que lo capacite y desarrolle, la obsolescencia se encargara de hacer decrecer su moral y productividad.

La grafica (b) se observa que a través de una capacitación permanente en la empresa el personal ira en dirección ascendente, tanto por lo que se refiere a su preparación técnica para una alta productividad, como para mantener una elevada moral y una autentica integración a la empresa.

Por lo tanto la recomendación es siempre tener un plan de capacitación continuo para mantener la moral de los trabajadores en alto.

En resumen se puede decir que la capacitación es una de las principales herramientas que se usan cuando se desea hacer un cambio en la cultura laboral, ya que de esta depende que todo el personal sea entrenado o sea informado de las nuevas políticas u objetivos de la organización, por eso uno de los grandes temas organizacionales es cuando la misma debe por algún motivo, cambiar ciertos aspectos de su funcionamiento y por lo tanto, surge la necesidad de modificar la cultura.

2.5.5 Liderazgo

Para Zapata y Rodríguez (2008) otro de los principales problemas de las compañías es que existe un liderazgo muy débil. Es fundamental en todo proceso de cambio tener uno o varios líderes, ya que sin la existencia de estos sería casi imposible lograr el cambio que se requiere en la organización. Lo que el liderazgo debiera ser, depende mucho de la situación particular que esté viviendo cada organización, los elementos que la componen y las personas que la constituyen. No existe un líder que se adapte a cualquier circunstancia, como comodín para solucionar un problema particular, normalmente se trata el tema de liderazgo en seco, sin especificar la situación de la organización ni las personas que supuestamente van a liderar estos procesos de transformación.

Más que identificar estilos concretos de liderazgo, Kotter (1988) apuesta por un líder más participativo, que comparte su amplia responsabilidad con otros dentro de la organización, todo ello dentro de un esquema orientado hacia el logro de los objetivos propuestos, y que sea capaz de transmitir una gran seguridad en los siguientes aspectos:

- En sí mismo y en sus propias convicciones
- En su habilidad, no solo para organizar las tareas, sino también para desempeñarlas correctamente
- En los objetivos que establece
- En su capacidad para tomar decisiones y actuar de acuerdo con ellas

Todas las organizaciones son dinámicas y tienen sus propios ciclos, y aunque la naturaleza de las organizaciones cambie en el futuro, la problemática que estas enfrentan en cada momento son particulares y diferentes. Es por esto que hay que analizar las características de cada etapa para seleccionar las habilidades del líder más adecuado a sus condiciones vivientes.

En muchos de los procesos de cambio de cultura laboral es importante hacer el cambio en etapas por tal razón se debe tener en cuenta lo que cada líder necesitan en cada etapa (Cisneros, 2003):

- Etapa de creación, en donde se requiere de un líder que sea animador que tenga suficiente energía para desplegar a toda la organización las nuevas políticas de la compañía y saber transmitirla a los subordinados.
- Etapa de construcción, se requiere de un líder creador de cultura, las convicciones, los valores y las suposiciones básicas del líder son transformadas en modelos mentales y de actuación de los subordinados.
- Etapa de cambio, el líder como artífice del cambio debe aprender a distinguir entre lo que ha servido y podrá seguir sirviendo y aquello que ya no dará resultados en el futuro y deshacerse de lo que ya no sirve, reemplazando por nuevos esquemas o modelos. Los líderes no pueden cambiar de tajo y arbitrariamente la cultura de una organización, lo que si se debe hacer es edificar sobre las bases iniciales, puntos fuertes existentes, permitiendo que se extingan de forma natural los puntos débiles. El líder no puede ignorar que la destrucción de una cultura es supremamente costosa y peligrosa para las organizaciones que a través del tiempo han podido sobrevivir y dar resultados positivos año tras año
- Etapa de mantenimiento, es fundamental realizar seguimiento a los planes ejecutados para garantizar que el cambio se conserve en el tiempo.

Para Zapata y Rodríguez (2008), el liderazgo y los estilos de dirección reflejan la personalidad y las formas de pensar, sentir y actuar de las manifestaciones sociales originadas en las relaciones interpersonales, como rasgos de personalidad formal que caracterizan comportamientos y modos de expresión de las personas en la cotidianidad y reflejadas por una conducta predominante. Por lo general todas las personas tenemos una conducta específica que expresamos diariamente en nuestro comportamiento, y sirven de guía en nuestras actividades y pensamientos en sociedad.

Ya en el ámbito organizacional, los modos de ser, los estilos y la personalidad reflejan las grandes tendencias de pensamientos reflejados en el comportamiento de las personas, liderar, dirigir y guiar a los miembros de la

organización en direcciones apropiadas en el desempeño de sus deberes y su relación que tiene con la toma de decisiones.

Estudios recientes sobre la relación del liderazgo y la cultura organizacional señalan que en el futuro se dará énfasis a los líderes constructores del ambiente en el que se dan a plenitud los procesos humanos, entendiéndose como las distintas formas de una “sana relación” y la energía del hombre en su relación con otros, orientada a un proceso de mejora continua, donde la cultura se genera y se transmite por medio de los procesos humanos (Soto, 2001).

Por lo tanto para formar buenos líderes en los cambios de cultura laboral se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Se deben seleccionar personas en la organización que tengan la capacidad de influir.
- Las personas que sean líderes deben tener un compromiso total con la idea del cambio.
- Nunca se debe perder la orientación participativa del cambio, siempre debe ser grupal.
- Se debe crear una consistencia fuerte de cambio, si alguna área es más débil se puede fortalecer con personas de otras áreas.
- Lo más importante es que las personas tengan el conocimiento suficiente y tengan escuela.

2.5.6 Estructura organizacional

Para Méndez (2006) se debe tener en cuenta la estructura de las organizaciones en los procesos de cambio. La estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos.

Para Franklin (2003) la estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos. Se puede decir que la estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización, identifica cada puesto, su función y donde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una

organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. Casi siempre la estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional.

Por lo tanto una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinara los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar. Es por tanto la estructura organizacional de la empresa u organización la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales.

Las empresas que aspiran a realizar un cambio cultural deben reestructurar el trabajo y efectuar cambios formales de acuerdo con la nueva cultura, ya sea a nivel de las estructuras o de los procedimientos. Mientras la cultura pretende inculcar entre los miembros nuevos comportamientos, los cambios estructurales legitiman de alguna manera estos nuevos valores y relaciones (Fitzgerald: 1988).

Para Robbins y Judge (2009), propone siete características que deben ser consideradas en cualquier empresa que cuando son combinadas revelan la esencia de la cultura de la compañía y entre ellas está la de estructura organizacional que es el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados, pero para lograr esto la base de la organización que es la base productiva debe estar completa o ser flexible para lograr salir adelante de cualquier eventualidad.

2.5.7 Metodología

Kotter (1988) propone un modelo con varias etapas entre ellas consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer los ajustes necesarios. Para Banguer (2009) los cambios fracasan porque no se realizan o no se sigue el procedimiento inicial.

Para Robbins y Judge (2009) el éxito de la implementación de los cambios depende de la experticia que es fundamental para el cambio. Se pueden usar varios métodos para llevar a cabo un cambio organizacional con éxito, la elección de uno u otro método dependerá de las características propias de la organización, tales como: su tamaño, su estructura, la tecnología disponible, la

capacidad de liderazgo y adaptabilidad de sus empleados al entorno cambiante, pero independiente de la metodología a usar lo importante es saber qué es lo que quiere la organización al cambiar su cultura laboral. También es muy importante que en la metodología de cambio cada participante del cambio de cultura tiene unas herramientas diferentes, por ejemplo el líder debe tener clara cuál será la estrategia a implementar y la nueva visión de la organización, y para esto debe contar con unos objetivos claros y saber cómo aprovechar los valores y las competencias de los colaboradores, además debe contar con equipos de alto rendimiento y debe tener una excelente comunicación con todos los involucrados en los procesos de cambio. Y así como el líder debe tener claro cuáles son sus herramientas y cuál debe ser la metodología a utilizar, también lo deben de saber y aplicar todos los integrantes involucrados en el cambio organizacional.

Cuando se planea cuidadosamente y se construye un buen fundamento o sea que se tiene una metodología de trabajo, la aplicación del cambio podrá ser mucho más fácil, y se podrá mejorar las posibilidades de éxito. Si se está demasiado impaciente y si se esperan resultados demasiado rápidos, es más probable que se fracase.

Por lo tanto crear un sentido de urgencia, contratar poderosos líderes de cambio, construir una visión y comunicarla de manera eficaz, eliminar los obstáculos, crear triunfos a corto plazo, y construir sobre el cambio, si se hacen estas cosas se puede lograr un verdadero cambio (Kotter, 1988).

2.5.8 Planeación

Para Borey & Hede el cambio de la cultura requiere ser planificado con el proposito de lograr el mejoramiento continuo. Los cambios de cultura laboral necesitan ser planificados para poder que sean eficientes, por tal razón es muy importante incluir a todos los jefes de áreas y en conjunto con el departamento de recursos humanos para desarrollar una cultura corporativa que acepte el cambio. Lo anterior se puede lograr mediante el mantenimiento de la comunicación con los empleados de la organización y además de la implementación de un programa de capacitación integral para marcar el comienzo de los cambios organizacionales.

Por eso sin lugar a duda la planeación es la base que sostiene el funcionamiento administrativo y de esta depende en gran medida el éxito o el

fracaso; en la planeación se definen los objetivos y metas, y se establece una estrategia global para lograrlas. Planear es trazar o formar el plan de una obra, es un proceso que busca y propicia la organización.

Para Ander-Egg (2013) planificar es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigida al logro de objetivos por medio preferibles. Es un proceso, una actividad continua que no termina con la formulación de un plan sino que implica reajuste permanente entre medio y fines. Por eso se considera que la planificación y ejecución son procesos interrelacionados, pero que deben considerarse analíticamente por separado.

En muchos casos la planeación puede llegar a fracasar debido al concepto que se tenga de cultura organizacional, y en ocasiones es necesario revisar este concepto ya que muchos de los problemas de la planeación pueden ser vistos desde la óptica cultural. Con la proliferación de modelos venidos de oriente principalmente de las compañías japonesas, y uno de los aspectos que se pone en discusión, es el aspecto cultural, ya que se atribuye mucho del éxito empresarial a la cultura predominante en el Japón.

La cultura organizacional puede ser definida como una serie de patrones de conducta, conceptos, valores, ceremonias y rituales que ocurren al interior de una organización y representan un aparte emocional intangible. La planeación se debe convertir en un aspecto fundamental en el cambio de cultura ya que toda la organización debe estar involucrada en los procesos de planeación para que exista un compromiso de todos los integrantes de la organización.

Teniendo en cuenta las definiciones conceptuales anteriores, asociadas a varios autores, y resaltando la importancia que estas tienen para cualquier cambio organizacional, se define que estas serán las variables a trabajar tanto en las encuestas como en las entrevistas a realizar en la planta de producción.

CAPITULO 3

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación. Para esto se señala la estratificación de la población, teniendo en cuenta factores como rango de edad, tiempo en la compañía, cargo y nivel de educación. A continuación se muestran los resultados obtenidos tanto en las encuestas como en las entrevistas. Para iniciar la presentación de los hallazgos, será necesario presentar a los trabajadores que participaron de la investigación en términos generales.

3.1 Estratificación de la población.

Para iniciar con las encuestas se hizo una estratificación del personal encuestado, donde se preguntaron datos básicos como rango de edad, tiempo de labores en la compañía y nivel educativo, a continuación se presenta la caracterización de la población encuestada. Como se señaló en la página 29, la muestra incluyó la respuesta de 80 trabajadores que participaron de la investigación.

3.1.1 Rango de edad

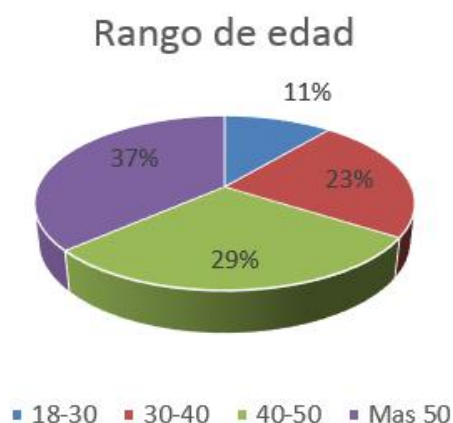


Figura 13. Rango de edad de los encuestados. Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que el 37% de las personas encuestadas están en un rango de edad de más de 50 años, después el grupo más significativo esta entre 40-50 años que son el 29 % de la población, el 23% corresponden al rango entre 30-40 años y el 11% están en el rango de 18-30 años.

3.1.2 Tiempo de labores en la compañía

Tiempo de labores en la compañía

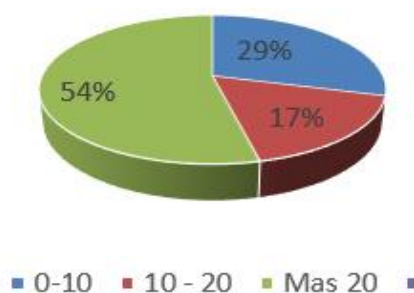


Figura 14. Tiempo de labores en la compañía. Fuente: elaboración propia.

El 54% de las personas encuestadas llevan más de 20 años de labores en la compañía, lo que nos indica que estas personas han pasado por varios cambios organizacionales, el 17% están en un rango entre 10 y 20 años y el 29% restante está entre 0-10 años.

3.1.3 Cargo en la compañía

Cargo en la compañía



Figura 15. Cargo en la compañía de los encuestados. Fuente: elaboración propia

Se puede observar que el 77% de los encuestados trabajan en la parte operativa y el 23% corresponde a la parte administrativa.

3.1.4 Nivel de educación

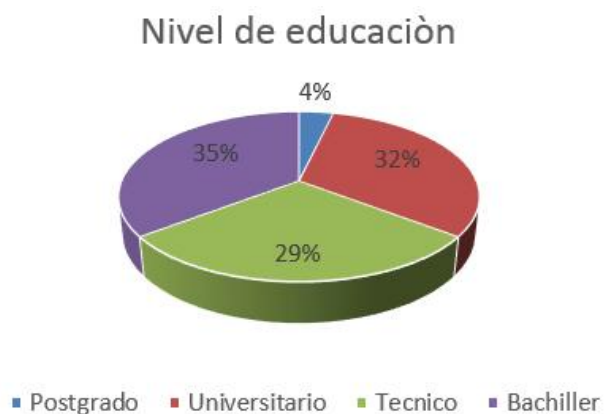


Figura 16. Nivel de educación de los encuestados. Fuente: elaboración propia

Se puede evidenciar que el 35% de las personas encuestadas son bachilleres, el 32% tienen algún estudio universitario, el 29% son técnicos o tecnólogos y el 4 % tienen un postgrado. Y el 4% tienen algún estudio superior sea técnico, universitario o de postgrado.

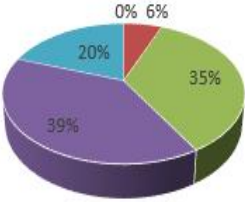
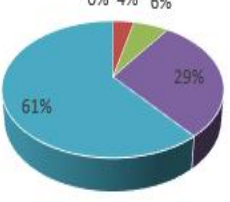
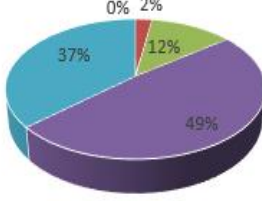
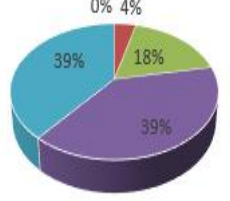
3.2 Resultados obtenidos de las encuestas.

A continuación se presentan los resultados más importantes generados con el análisis de las variables en las encuestas.

3.2.1 Resultado variable comunicación

Tabla 4

Resultado variable comunicación

Variable: Comunicación	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
¿Considera que existen oportunidades para dar a conocer sus ideas y que estas sean tenidas en cuenta?	0 %	6 %	35 %	39 %	20 %
¿Conoce de forma clara los objetivos, misión y visión de la compañía?	0 %	4 %	6 %	29 %	61 %
¿Los canales que usa la empresa con el fin de informar cambios, objetivos y políticas son adecuados?	0 %	2 %	12 %	49 %	37 %
¿Considera que existen oportunidades para dar a conocer sus ideas y que estas sean tenidas en cuenta?  ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					
¿Conoce de forma clara los objetivos, misión y visión de la compañía?  ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					
¿Los canales que usa la empresa con el fin de informar cambios, objetivos y políticas son adecuados?  ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					
Variable: Comunicación  ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					

Fuente: Elaboración propia

La primera variable que se trabajo fue la de comunicación, aquí se tuvo en cuenta si las ideas de las personas son escuchadas, además si las personas de la compañía tienen conocimiento de la misión, visión y objetivos, ya que este es uno de los puntos más importantes que todo trabajador debe conocer de la empresa donde trabaja, esto para saber hacia dónde se dirige la compañía, y por último se preguntó sobre los canales de comunicación con que cuenta la compañía, la idea era saber si estos son suficientes para dar a conocer todo lo que la empresa necesita, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

En cuanto a la pregunta de que existen oportunidades de dar a conocer sus ideas podemos ver que el 20% considero que siempre, el 39% de los encuestados considero que casi siempre, el 35% a veces, y solo el 6% consideraron que casi nunca son tenidas en cuenta sus ideas.

En cuanto al conocimiento de la misión, visión y objetivos de la compañía la gran mayoría de las personas el 61% encuestada afirmaron tener conocimiento de estas, el 29% afirmaron que casi siempre, el 6 % dice que a veces y solo el 4% consideraron que no las conocen.

En cuanto a los canales de comunicación el 49 % opina que casi siempre son los más adecuados para dar a conocer cambios, objetivos y políticas, el 37% opina que siempre, el 12% opina que a veces y solo el 2% opina que no son los adecuados.

3.2.2 Resultado variable Motivación.

Tabla 5

Resultados variable motivación

Variable: Motivación	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
¿Considera que la empresa tiene en cuenta sus opiniones o sugerencias para la realización de mejoras en su trabajo?	0 %	2 %	34 %	40 %	23 %
¿El hecho de trabajar duro en la empresa le ha permitido progresar?	1 %	10 %	22 %	21 %	46 %
¿La compañía le ha ofrecido retos y oportunidades para seguir mejorando?	6 %	10 %	27 %	28 %	29 %

¿Considera que la empresa tiene en cuenta sus opiniones o sugerencias para la realización de mejoras en su trabajo? 0% 3% 23% 40% 34% ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE	¿El hecho de trabajar duro en la empresa le ha permitido progresar? 1% 10% 46% 22% 21% ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE
¿La compañía le ha ofrecido retos y oportunidades para seguir mejorando? 6% 10% 29% 28% 27% ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE	Variable: Motivación 2% 7% 33% 30% 28% ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE

Fuente: Elaboración propia

La segunda variable analizada fue la de motivación, aquí se tuvo en cuenta si las opiniones de los empleados eran tenidas en cuenta, también si consideraban que el trabajar duro los hacia progresar en la compañía y si la compañía le ha ofrecido retos y oportunidades de seguir mejorando; no se encuestó sobre temas salariales ya que la compañía se encuentra entre unas de las que mejor paga a sus colaboradores en el sector metalmecánico, además la parte operativa recibe varios beneficios que hacen que este punto no sea tan crítico, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

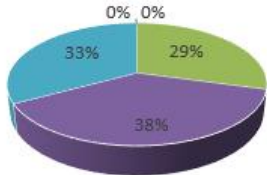
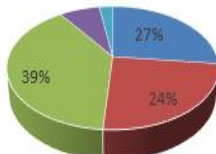
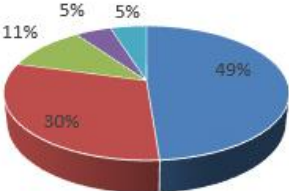
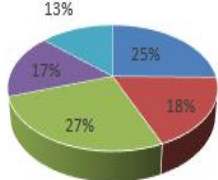
En cuanto a la pregunta si considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias para la realización de mejoras en el trabajo, el 23% considera que siempre, el 40 % que casi siempre, el 34% que a veces y el 2% considera que nunca.

En cuanto a la pregunta de que si el trabajar duro le ha permitido progresar en la compañía el 46% opinaron que siempre, el 21% que casi siempre, el 22 % a veces, el 10 % que casi nunca y solo el 1% opino que nunca.

En cuanto si la compañía le ha ofrecido retos para progresar y seguir mejorando el 29% opina que siempre, el 28% que casi siempre, el 27% a veces, el 10 % casi nunca y solo el 6% opina que casi nunca.

3.2.3 Resultado variable resistencia al cambio.

Tabla 6
Resultados variable Resistencia al cambio

Variable: Resistencia al cambio	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
¿Considera usted que los cambios que se han realizado en la organización han sido útiles?	0 %	0 %	29 %	38 %	33 %
¿Ha sentido en alguna ocasión temor a perder el empleo o que sea cambiado de puesto de trabajo?	27 %	24 %	39 %	7 %	2 %
¿Los cambios realizados en la compañía han afectado su desempeño y la forma en que realiza sus actividades?	49 %	30 %	11 %	5 %	5 %
¿Considera usted que los cambios que se han realizado en la organización han sido útiles?  ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					
¿Ha sentido en alguna ocasión temor a perder el empleo o que sea cambiado de puesto de trabajo?  ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					
¿Los cambios realizados en la compañía han afectado su desempeño y la forma en que realiza sus actividades?  ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					
Variable: Resistencia al cambio  ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					

Fuente: Elaboración propia

La tercera variable analizada fue la resistencia al cambio, en esta variable se tuvo en cuenta si los cambios que se han realizado en la organización han sido útiles, si ha sentido temor a perder su trabajo ya que este es uno de los factores que influye en las resistencias que se producen en los cambios organizacionales y por último si los cambios realizados han afectado el desempeño de los trabajadores, el resultado obtenido fue el siguiente:

Para la pregunta de que si los cambios realizados en la compañía han sido útiles los encuestados opinan que el 33% siempre, el 38% casi siempre, el 29 % a veces, en esta pregunta cabe resaltar que no tuvo ningún punto negativo.

En cuanto a la pregunta si ha sentido temor de perder el empleo, podemos observar que el 2% de las personas contestaron que siempre, el 7% casi siempre, el 39% a veces, el 24% casi nunca y el 27% nunca.

En cuanto a si los cambios efectuados han afectado la forma en que realiza sus actividades, podemos decir que el 5% opinan que siempre, el 5% casi siempre, el 11% a veces, el 30 % casi nunca y el 49 % considera que nunca.

3.2.4 Resultados variable capacitación.

Tabla 7

Resultados variable Capacitación

Variable: Capacitación	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
¿Ha sido usted capacitado para el manejo de las nuevas herramientas de trabajo y de solución de problemas?	2 %	7 %	13 %	40 %	38 %
¿Recibe formación para actualizar los conocimientos sobre su puesto de trabajo?	4 %	12 %	12 %	44 %	28 %
¿La empresa le ha brindado capacitaciones para asumir los cambios organizacionales?	1 %	6 %	18 %	43 %	32 %
¿Ha sido usted capacitado para el manejo de las nuevas herramientas de trabajo y de solución de problemas? ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					
¿Recibe formación para actualizar los conocimientos sobre su puesto de trabajo? ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					
¿La empresa le ha brindado capacitaciones para asumir los cambios organizacionales? ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					
Variable: Capacitación ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					

Fuente: Elaboración propia

La cuarta variable analizada fue la de capacitación, en esta variable se tuvo en cuenta de que si el personal había sido capacitado en el manejo de las nuevas herramientas de trabajo, también si recibe actualizaciones de su puesto de trabajo y si la empresa le ha brindado capacitaciones en los cambios organizacionales, los resultados obtenidos fueron:

En cuanto a capacitación para el manejo de las nuevas herramientas de trabajo, casi un 38 % de las personas piensan que si han recibido algún tipo de capacitación, el 40% casi siempre, el 13% a veces, el 7% casi nunca y solo el 2% opina que nunca.

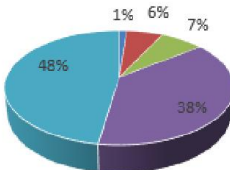
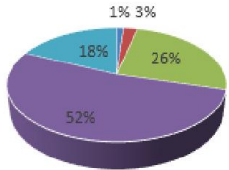
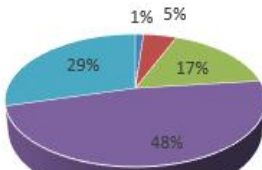
En cuanto a la formación recibida para la actualización de los puestos de trabajo el 28 % consideran que siempre, el 44% casi siempre, el 12% a veces, el 12% casi nunca y solo un 4% opina que nunca.

En cuanto a si la empresa le ha brindado capacitaciones para asumir los cambios organizacionales, el 32% opinan que siempre, el 43% casi siempre, el 18% a veces, el 6% casi nunca y solo el 1 % opinan que nunca se le ha brindado capacitación en los cambios organizacionales.

3.2.5 Resultado variable Liderazgo.

Tabla 8.

Resultados variable Liderazgo.

Variable: Liderazgo	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
¿Reconoce usted claramente quien o quienes son las personas encargadas de fomentar la nueva cultura de trabajo?	1 %	6 %	7 %	38 %	48 %
¿Considera usted que los lideres del cambio de cultura cumplen adecuadamente su funcion ?	1 %	2 %	26 %	52 %	18 %
¿Cree que las personas que lideran los procesos tienen el conocimiento suficiente para brindarle el apoyo que usted requiere en sus labores?	1 %	5 %	17 %	48 %	29 %
¿Reconoce usted claramente quien o quienes son las personas encargadas de fomentar la nueva cultura de trabajo?  ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					
¿Considera usted que los lideres del cambio de cultura cumplen adecuadamente su función ?  ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					
¿Cree que las personas que lideran los procesos tienen el conocimiento suficiente para brindarle el apoyo que usted requiere en sus labores?  ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					
Variable: Liderazgo  ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					

Fuente: Elaboración propia

La quinta variable analizada fue de liderazgo, aquí se tuvo en cuenta si las personas encuestadas reconocen quienes son las personas encargadas de fomentar la cultura de trabajo, que si los lideres cumplen adecuadamente sus funciones y por último si creían que las personas que lideran los procesos tienen el conocimiento suficiente para brindar el apoyo necesario, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

En cuanto a la pregunta si conocen las personas en cargadas de fomentar la nueva cultura de trabajo el 48% de las personas respondieron que siempre, el 38% casi siempre, el 7 % a veces, el 6 % casi nunca y solo el 1% nunca.

En cuanto a que los líderes del cambio cumplen adecuadamente sus funciones los encuestados respondieron el 18% siempre, el 52% casi siempre, el 26% a veces, el 2% casi nunca y solo el 1 % consideran que nunca.

También en cuanto a la pregunta de que si cree que las personas que lideran los procesos tienen el conocimiento suficiente para brindarle el apoyo necesario, se puede observar que el 29 % de las personas consideran que siempre, el 48% casi siempre, el 17 % a veces, el 5% casi nunca y solo el 1 % opinan que nunca.

3.2.6 Resultados variable Estructura organizacional.

Tabla 9

Resultados variable estructura organizacional

Variable: Estructura organizacional	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
¿El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas las operaciones que se necesitan?	4 %	2 %	21 %	44 %	29 %
¿Considera que la estructura organizacional de la planta (gerente, jefe, supervisor, Ing. procesos) es la adecuada para dar apoyo cuando usted lo necesita?	0 %	2 %	13 %	40 %	44 %
¿Se cuenta con la ayuda necesaria de compañeros, jefes y supervisores para realizar bien su trabajo?	0 %	0 %	9 %	45 %	46 %
¿El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas las operaciones que se necesitan? ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					
¿Considera que la estructura organizacional de la planta (gerente, jefe, supervisor, Ing. procesos) es la adecuada para dar apoyo cuando usted lo necesita? ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					
¿Se cuenta con la ayuda necesaria de compañeros, jefes y supervisores para realizar bien su trabajo? ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					
Variable: Estructura organizacional ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					

Fuente: Elaboración propia

La sexta variable analizada fue estructura organizacional aquí se tuvo en cuenta si el personal con el que cuenta la compañía es suficiente, si la estructura organizacional con la que cuenta la planta es la adecuada para dar apoyo cuando lo necesita y por último si se cuenta con la ayuda necesaria de compañeros, jefes y supervisores para realizar bien su trabajo, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

En cuanto a la pregunta de si el personal con el que cuenta la compañía es suficiente para llevar a cabo todas las operaciones que se necesitan, el 29 % de las personas consideran siempre, el 44% casi siempre, el 21 % a veces, el 2% casi nunca y el 4% nunca.

Mientras que si consideran que la estructura organizacional es la adecuada para dar apoyo cuando usted lo necesita, el 44 % de las personas consideran que siempre, el 40% casi siempre, el 13 % a veces y el 2% casi nunca.

En cuanto a la pregunta que si cuentan con la ayuda necesaria de compañeros, jefes y supervisores para realizar bien su trabajo un 46 % las personas consideran que siempre, un 45% casi siempre y solo un 9% consideran que a veces.

3.2.7 Resultado variable Metodología.

Tabla 10

Análisis variable Metodología

Variable: Metodología	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
¿Se cuenta con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada?	11 %	11 %	12 %	27 %	39 %
¿Cree usted que la dirección asegura la coordinación y el crecimiento conjunto de la empresa y sus colaboradores?	1 %	1 %	16 %	39 %	43 %
¿Cuento con la documentación actualizada de los procesos de trabajo?	0 %	4 %	17 %	40 %	39 %
¿Se cuenta con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada? ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					
¿Cree usted que la dirección asegura la coordinación y el crecimiento conjunto de la empresa y sus colaboradores? ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					
¿Cuento con la documentación actualizada de los procesos de trabajo? ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					
Variable: Metodología ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					

Fuente: Elaboración propia

La séptima variable analizada fue la de metodología, aquí se tuvo en cuenta si se cuenta con una descripción detallada del cargo, si la organización asegura un crecimiento conjunto de la empresa y sus colaboradores y por último si se tiene la documentación actualizada de los procesos de trabajo, los resultados obtenidos fueron:

En cuanto a la pregunta si se cuenta con una descripción detallada de mi cargo por escrito y actualizada el 39% de las personas consideran que siempre se tiene, el 27% considera que casi siempre, el 12% a veces, el 11% casi nunca y el 11% nunca.

En cuanto a si la organización asegura el crecimiento conjunto de la empresa y sus colaboradores el 43 % considera que esto sucede siempre, el 39 % considera que casi siempre, el 16% a veces, el 1% casi nunca y solo el 1% opina que nunca.

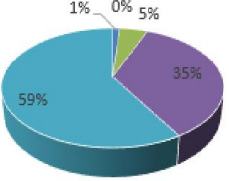
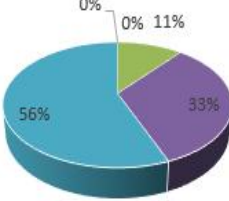
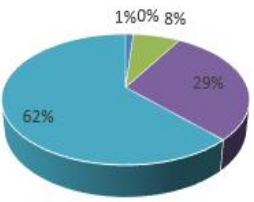
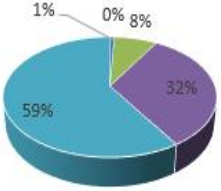
En cuanto si se tiene la documentación actualizada de los procesos de trabajo el 39% de las personas consideran que siempre, el 40 % de las personas consideran que casi siempre se tiene la documentación, el 17% a veces, el 4% consideran que casi nunca.

Para esta variable el 66 % de los encuestados consideran que cuentan con la descripción detallada del cargo, un 82 % creen que la dirección asegura la coordinación y el crecimiento conjunto y un 79 % consideran que cuentan con la documentación necesaria y tan solo un 17 % consideran que a veces cuentan con esta documentación.

3.2.8 Resultados variable Planeación.

Tabla 11

Resultados variable Planeación

Variable: Planeación	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
¿Las tareas que realizo corresponden con las funciones de mi puesto de trabajo?	1 %	0 %	5 %	35 %	59 %
¿Recibo las instrucciones necesarias para desempeñar correctamente mi trabajo?	0 %	0 %	11 %	33 %	56 %
¿Existe un plan para lograr los objetivos de producción de la compañía?	1 %	0 %	7 %	29 %	62 %
¿Las tareas que realizo corresponden con las funciones de mi puesto de trabajo?  ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					
¿Recibo las instrucciones necesarias para desempeñar correctamente mi trabajo?  ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					
¿Existe un plan para lograr los objetivos de producción de la compañía?  ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					
Variable: Planeación  ■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE					

Fuente: Elaboración propia

La última variable analizada fue la de planeación, aquí se tuvo en cuenta si las tareas realizadas corresponden con el puesto de trabajo, en cuanto a si recibe las instrucciones necesarias para desempeñar correctamente su trabajo y por último si considera que existe un plan para lograr los objetivos de producción, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

En cuanto a la pregunta las tareas que realizó corresponden con las funciones del puesto de trabajo el 59% de las personas está de acuerdo, el 35% opinan que casi siempre, el 5% que a veces, y el 1% consideran que nunca.

En cuanto a si recibe las instrucciones necesarias para desempeñar correctamente su trabajo el 56% de las personas opinan que siempre, el 33% que casi siempre y el 11% que a veces.

En cuanto a que si existe un plan para lograr los objetivos de producción el 62% de las personas consideran que siempre existe, el 29% que casi siempre, el 7% que a veces y el 1% considera que nunca existe un plan para alcanzar las metas de producción.

3.3 Resultado de las entrevistas.

Se realiza el análisis de las entrevistas y las siguientes fueron los comentarios más relevantes que se tuvieron durante estas, las preguntas realizadas son las mismas de las encuestas pero se hacen de tipo abierto para poder que las respuestas sean complementadas si el entrevistado lo considera necesario; y se trabajan las mismas variables de las encuestas.

➤ Comunicación

¿Considera que existen oportunidades para dar a conocer sus ideas y que estas sean tenidas en cuenta?

De todos los entrevistados, el entrevistado 5 estuvo de acuerdo en que en la empresa objeto de estudio, permite dar conocer las ideas de mejora. Así mismo, estas ideas son tenidas en cuenta. Uno de ellos, explica que esto empieza a darse desde que cambiaron los propietarios de la empresa. “con los últimos cambios y la adquisición de la empresa por el grupo extranjero, ellos han dado la oportunidad y han tenido en cuenta las ideas de las personas”

(Entrevistado 2). Se dan oportunidades específicamente en el mercado, “pero se les debe hacer un seguimiento del inicio al final” (Entrevistado 7).

Se dan a conocer las ideas por medio de los kaizen. Esto depende del tipo de mejora y del gerente que se tenga para que acepte las ideas (Entrevistado 3). No obstante algunos de los entrevistados reconocen que no se materializan las nuevas ideas por distintas razones. “Según las circunstancias”, las ideas a veces no son tenidas en cuenta. Esto no significa que se desechen porque sean malas ideas. En la mayoría de los casos las nuevas ideas no son materializadas por que se carece de presupuesto (Entrevistado 1 y 9). En este sentido, la asignación de recursos financieros se convierte en un impedimento. También se puede presentar porque la decisión de materializar o no las ideas, depende más del concepto del jefe de turno, de “la confiabilidad de que él tenga en su grupo de trabajo” (Entrevistado 10).

En resumen, la mayoría de los entrevistados están de acuerdo en que existen oportunidades para dar a conocer sus ideas y que estas sean tenidas en cuenta, sin embargo algunos cambios no se generan por dos razones: falta de asignación en el presupuesto y por ausencia de valores como la confianza del jefe hacia su grupo”.

¿Conoce de forma clara los objetivos, misión y visión de la compañía?

De todos los entrevistados la mayoría conocen la visión, misión y objetivos de la compañía (Entrevistados 1, 4, 6, 8 y 10), pero algunos no las tienen presente como tal pero si saben que se han difundido y también saben dónde se pueden consultar ya que existen diferentes medios de consulta tales como intranet, manuales de máquinas y en las carteleras con las que cuenta la compañía (Entrevistados 2, 3 y 5). Otra persona entrevistada manifiesta que es muy importante saberlos para saber hacia dónde se dirige la compañía (Entrevistado 7) y también consideran que los deberían saber porque esto “es tener sentido de pertenencia por la compañía” (Entrevistado 9).

En resumen la mayoría de los entrevistados dicen conocer la misión y visión de la compañía, y las personas que no la saben dicen saber dónde encontrarlas ya sea en la intranet, carteleras o manuales de las máquinas, además piensan que es fundamental el conocimiento de la misión, visión y objetivos para saber hacia dónde se dirige la compañía.

¿Los canales que usa la empresa con el fin de informar cambios, objetivos y políticas son los adecuados?

Algunos de los entrevistados consideran que los canales de comunicación de la compañía son los más adecuados (Entrevistados 2, 4 y 6). También creen que son buenos ya que se dan cuenta de la información por otros medios “porque los podemos ver a través de la intranet, carteleras y en los televisores del casino” (Entrevistado 3). Pero a pesar de que los canales son los adecuados, se debería validar si las personas los leen “pues por ahora los canales de comunicación son los adecuados, pero debería evaluarse el tema si la gente los lee (Entrevistados 5 y 9). Pero esta información muchas veces puede ser no tan clara en la parte de producción (Entrevistado 7). Sin embargo, algunas personas también consideran que mucha información se maneja en forma de chisme o información de corrillo “hay información que no se da a tiempo, si no que se da primero la información de corrillo y casi siempre termina siendo verdad” (Entrevistado 10). En ocasiones falta que haya más información de algunos temas pero no hay la persona que explique la duda que se puede tener (Entrevistado 11).

En resumen la mayoría de los entrevistados consideran que los canales de comunicación que tiene la compañía son los más adecuados y que existe gran variedad de estos tales como intranet, televisores, carteleras y publicaciones. Sin embargo parte de la información no llega a tiempo debido a que se maneja de forma informal o porque falta que haya información de algunos temas en particular.

En resumen de la variable *COMUNICACIÓN*, se puede decir que “La mayoría de las personas entrevistadas coincide que con la llegada de los nuevos accionistas muchas de las ideas propuestas son tenidas en cuenta y en este momento siempre hay oportunidad de expresar las ideas, pero las que no se ejecutan puede ser por temas presupuestales o por falta de confianza con el jefe. La mayoría conocen también la misión, visión y objetivos de la compañía, y en cuanto a los canales la mayoría considera que son los más apropiados y consideran que son buenos ya que existe la intranet, carteleras, revistas y televisores por donde se hacen las comunicaciones de la compañía, sin embargo algunos fueron enfáticos en afirmar que todavía se maneja información mediante rumores y que muchas veces termina siendo verdad”

➤ Motivación

¿El hecho de trabajar duro en la empresa le ha permitido progresar?

Algunos entrevistados consideran que no es el trabajar duro sino inteligentemente lo que les ha permitido mejorar y crecer en la compañía (Entrevistados 3 y 9). Pero también otros consideran que con el trabajar duro se puede dar las posibilidades de un ascenso (entrevistados 4 y 5). Otros entrevistados creen que se les ha dado buenas oportunidades. También les ha permitido crecer y aprender “claro he progresado y he aprendido muchas cosas porque en esta compañía faltan muchas cosas por hacer y por mejorar” (Entrevistado 7). También han progresado porque lo han buscado y se dio la oportunidad (Entrevistado 8)

En resumen algunos entrevistados consideran que el trabajar duro les ha permitido progresar en la compañía, pero también otros consideran que ha sido más el trabajar inteligentemente. También los trabajadores han podido progresar porque lo han buscado, sumado a que se han dado las oportunidades

¿La compañía le ha ofrecido retos y oportunidades para seguir mejorando?

La mayoría de los entrevistados considera que los cambios que la empresa ha realizado han sido para mejorar o sea que han sido para bien de la organización (Entrevistado 1), además se han dado oportunidades de ascenso (Entrevistado 3,4 y 6), a otra persona se le ha brindado la oportunidad de ser jefe y resalta que en las administraciones anteriores no se daba esa oportunidad (Entrevistado 3).

Pero también hay entrevistados que consideran que se debería tener más cuidado al elegir las personas y evaluarlas de acuerdo a las necesidades (Entrevistado 7) También a la compañía le falta motivar más al personal (entrevistado 8). Y también hay personas que consideran que la compañía no le ha brindado retos “y cuando llaman a un ascenso lo eligen por conveniencia y depende de quien este de turno” (Entrevistado 10).

En resumen los cambios realizados en la compañía han sido para bien y con el único fin de mejorar la productividad, y también se han brindado oportunidades de ascensos y el poder escalar en la organización.

En resumen la variable *MOTIVACION*, las personas consideran que no se trata de trabajar duro en la compañía si no inteligentemente, y que al trabajar así se dan muchas oportunidades para seguir mejorando. Las anteriores

administraciones no escuchaban a la gente, pero con esta administración los cambios han sido para bien y han brindado retos y oportunidades de mejorar.

También algunas personas consideran que falta motivar más al personal ya que se debería evaluar más las personas de acuerdo a las necesidades de la compañía ya que muchas veces cuando llaman a alguien para un ascenso lo llaman por conveniencia.

➤ **Resistencia al cambio**

¿Considera usted que los cambios que se han realizado en la organización han sido útiles?

La mayoría de los encuestados consideran que los cambios efectuados en la compañía han sido útiles (Entrevistados 6,7 y 9). Además “los cambios han servido para que él trabajó sea más fácil y sin perjudicar al operador” (Entrevistado 1). Cuando llegó el grupo extranjero que compró la compañía se han visto cambios a nivel estructural (Entrevistados 4,8 y 10). También algunos hubieran querido que estos cambios de ahora se hubieran efectuado mucho antes (Entrevistado 9).

En resumen todos los cambios efectuados en la organización han sido para bien y la mayoría de estos han sido después de la llegada del grupo extranjero que compro la organización hace cinco años aproximadamente.

¿Ha sentido en alguna ocasión temor a perder el empleo o que sea cambiado de puesto de trabajo?

La mayoría de las personas entrevistadas han sentido miedo a perder su puesto de trabajo (Entrevistado 8 y 10), esto debido a la situación económica del país “viendo cómo está la situación del país y todo lo que se escucha que están cerrando empresas no deja de preocupar” (Entrevista 1), también otro entrevistado manifiesta que muchas veces se hacen cambios donde las personas no saben que van a ser despedidas (Entrevistado 2). También manifiestan que es debido a la cultura del país “es algo cultural en las empresas colombianas por el alto índice de desempleo (Entrevistado 5) y también se siente temor durante los cambios administrativos (Entrevistado 9). Otros entrevistados manifiestan no sentir temor debido a lo que han aprendido les puede servir en otras compañías (Entrevistado 3 y 7). Tampoco preocupa porque cuando vienen los cambios son oportunidades de mejora “la estabilidad en esta compañía es buena” (Entrevistado 4).

En resumen si se ha sentido temor a perder el puesto de trabajo y esto debido a la situación económica del país y a la cultura que siempre se ha manejado, pero otras personas también dicen no tener temor a quedarse sin trabajo porque han aprendido a hacer muy bien su trabajo y además por la estabilidad que ofrece la compañía.

¿Los cambios realizados en la compañía han afectado su desempeño y la forma en que realiza sus actividades?

La mayoría de los entrevistados consideran que los cambios efectuados en la compañía han afectado positivamente su desempeño, ya que el grupo trabaja con el sistema de producción Toyota (Entrevistados 2 y 3), otra persona manifiesta que se han mejorado los procesos “los cambios han permitido mejorar algunos procesos” (entrevistado 9), otra persona dice que cuando se cambia de jefe este tiene otra forma de trabajar entonces si afecta la forma en que se hacen las cosas (Entrevistado 5).

Otros consideran que los cambios no han afectado la forma de trabajar (Entrevistados 4 y 8)

En resumen de la variable *RESISTENCIA AL CAMBIO*, se puede evidenciar que se tiene temor a perder su puesto de trabajo y también se debe a la situación económica del país que no deja de preocupar, también se dice que el temor es algo cultural debido al alto desempleo que siempre ha existido en el país. En cuanto a lo aprendido consideran que con lo que han aprendido se pueden defender en otros puestos o en otras empresas, también dicen que el temor aumenta cuando se cambia de administración, también muchas de las personas que son despedidas en los cambios que se hacen no tienen idea de él porque salen de la compañía.

Los entrevistados también opinan que con los cambios que se han efectuado en la compañía el trabajo ha sido más fácil, también que desde la llegada de los nuevos dueños, ha habido un cambio en cuanto al trato y muchos consideran que todos los cambios han sido para mejorar y que se ha mejorado la productividad con el mínimo recurso.

➤ **Capacitación**

¿Ha sido usted capacitado para el manejo de las nuevas herramientas de trabajo y de solución de problemas?

La mayoría de los entrevistados consideran que han sido capacitados en el manejo de herramientas de trabajo, pero falta más práctica (Entrevistado 2), uno de ellos considera que gracias a estas herramientas se han podido detectar muchas falencias (Entrevistado 3). Otro considera que falta reforzar algunos conceptos (Entrevistado 4). Alguien también manifiesta que se dio cuenta de la existencia de las herramientas fue por la necesidad mas no porque se hubiera capacitado “a mí nunca me han explicado, es más hace poco tuve que hacer un EPCC y alguien me explico” (Entrevistado 8)

También otras personas manifestaron no haber sido capacitados (Entrevistado 10) y creen que falta retroalimentación “se nos debería dar un conocimiento más claro de cómo hacerlo” (Entrevistado 7). Otro considera que a la empresa le falta mucho por avanzar en este aspecto (entrevistado 9).

En resumen algunas personas han sido capacitadas en el manejo de las herramientas para la solución de problemas y a pesar de que sirven para detectar falencias, se puede decir que son muchas las personas que no las conocen o que no tienen un conocimiento claro y este es uno de los puntos donde la empresa debería mejorar más.

¿Recibe formación para actualizar los conocimientos sobre su puesto de trabajo?

Algunas personas consideran que han recibido capacitación (entrevistado 4), pero consideran que falta más capacitación en temas más técnicos (Entrevistado 2). Otro manifiesta recibir capacitaciones pero no sobre su puesto de trabajo (Entrevistado 8). “En otros cargos si falta una buena capacitación” (Entrevistado 5). En los últimos años si se nos ha capacitado sobre todo en temas de liderazgo (Entrevistado 6).

Pero también otras personas no han recibido capacitación (Entrevistado 7), y otros trabajan de manera empírica (Entrevistado 9), otros ven que cuando una persona cambia de puesto no se capacita y el cambio se hace de manera inmediata “Aquí los cambios se hacen de inmediato, sin entrenamiento porque se supone que han estado tantos años en un puesto que ya saben lo que deben hacer, pero no es así (Entrevistado 10).

En resumen y aunque algunas personas han sido capacitadas, se puede decir que gran parte de las personas no han sido capacitadas ya que algunas personas que cambian de puesto de trabajo y se da por hecho que ya sabe trabajar a donde llega.

¿La empresa le ha brindado capacitaciones para asumir los cambios organizacionales?

Para algunas personas en este aspecto falta mucho por mejorar, ya que a veces la información llega por rumores y no porque la empresa informe los cambios (Entrevistado 1), otros esperan que al momento de un cambio se debería hacer una capacitación, pero si se hacía no se le daba continuidad (Entrevistado 5). Otros consideran que los cambios han quedado en la mitad “algunos cambios no se les da continuidad, por cuestión administrativa o porque se ha tomado a la ligera sin saber para donde se iba” (Entrevistado 10).

Otros opinan que si han recibido capacitación y les han dejado los puntos claros (entrevistado 6) y también se ha tenido un buen acompañamiento (Entrevistado 4).

En resumen en este aspecto falta por mejorar ya que muchas personas dicen no haber sido capacitadas en los cambios organizacionales, y en los que se empezaban a dar capacitaciones a estos cambios no se les daba continuidad.

En resumen para la variable *CAPACITACIÓN* muchas de las personas si han sido capacitados en herramientas de trabajo y análisis de fallas, pero que falta aplicarlas más y exigirles más a las personas que las deben usar. En cuanto a la capacitación recibida en los puestos de trabajo, la mayoría de las personas opinan no han sido capacitados para mantenerse actualizados en su puesto de trabajo, algunos consideran que en este aspecto a la empresa le falta por mejorar, ya que muchos el conocimiento que tienen es empírico y no porque hayan recibido capacitación alguna. En cuando a cambios organizacionales muchas personas consideran que la empresa no informa los cambios organizacionales y otros que si se ha brindado capacitación.

➤ Liderazgo

¿Reconoce usted claramente quien o quienes son las personas encargadas de fomentar la nueva cultura de trabajo?

De los entrevistados la mayoría conocen quienes son las personas encargadas de fomentar la nueva cultura de trabajo en la compañía (entrevistado 6 y 9), y dicen que estuvo encabezada por el presidente y vicepresidente (Entrevistado 2) y luego por los gerentes (Entrevistado 3); otros conocen al grupo de personas que son encargados de hacer capacitaciones (entrevistado 7). También hay más información de los cursos que se dan y las personas que se

encargan de darlos (entrevistado 10), pero no se ha dado la información suficiente en todas las áreas de la compañía (entrevistado 9).

A algunos líderes les falta llegar más a la gente “no se acercan al operador para que este les dé a conocer la novedades que hay” (entrevistado 1). Otra persona considera que el cambio cultural no es que se logre en un mes o dos “es algo que lleva más tiempo y depende de las personas” por eso se necesita que tenga continuidad. (Entrevistado 5).

En resumen la mayoría de las personas conocen quienes son los encargados de fomentar la nueva cultura de trabajo, y también saben que fue liderada por el presidente y vicepresidente, también se están dando más cursos sobre el tema, pero para algunas personas falta llegar a algunas áreas de la compañía, y lo más importante es que después de fomentar la cultura esta se mantenga.

¿Considera usted que los líderes del cambio de cultura cumplen adecuadamente su función ?

Algunos entrevistados opinan que los líderes son los más idóneos para difundir la cultura (entrevistado 6), además cumplen con su función y para eso han sido entrenados (entrevistado 9). Otra persona considera que no hay contra que compáralo como para ver si cumplen bien su función (entrevistado 2 y 8). También otra persona considera que este es un tema muy complicado porque cambiarles el chip a las personas es muy difícil (entrevistado 4), falta mejorar un poco “pero en un 95% están haciendo bien su labor” (entrevistado 3).

También consideran que ellos cumplen su labor y para esto han sido entrenados “pero hay que trabajar más en la cultura de las personas nuevas porque con las antiguas es difícil. Las personas que llegan ahora solo saben lo académico y no como es el funcionamiento de las plantas (entrevistado 9).

En resumen no hay un estándar contra que comparar si se esta realizando bien las funciones ya que este puesto es nuevo, pero a pesar de esto se cree que están realizando bien sus funciones, también se debe trabajar sobre todo en las personas nuevas porque con el conocimiento académico que traen no es suficiente para que dominen la nueva cultura de trabajo.

¿Cree que las personas que lideran los procesos tienen el conocimiento suficiente para brindarle el apoyo que usted requiere en sus labores?

Los entrevistados consideran que son las personas más idóneas (Entrevistado 6) y tienen el conocimiento suficiente (Entrevistado 8). Uno se puede apoyar en un gerente, jefe que tenga conocimiento para dar solución a un problema (Entrevistado 5).

La mayoría consideran que existen falencias en algunos líderes (Entrevistado 4) ya que se podría ayudar a las personas nuevas capacitándolas mejor (Entrevistado 3), porque los procesos necesitan más experiencia que teoría “ya que esto no lo enseñan en ningún lado” se aprende en la compañía a través de los años (Entrevistado 2). Muchos de los líderes que han venido de otros cargos no se han capacitado (entrevistado 10) además deberían hacer carrera en la compañía (entrevistado 5).

En resumen aunque algunos líderes de procesos son las personas más idóneas y con buena capacitación, también existen otras personas que les falta más practica ya que el conocimiento que traen es más teórico, por lo tanto sería bueno que todas las personas antes de ascender hicieran carrera por en la compañía.

En resumen para la variable *LIDERAZGO* muchas personas conocen quienes son las personas que lideran los cambios, y saben que estos cambios estuvieron liderados por los gerentes, presidente y vicepresidentes, y luego se bajó al resto del personal, pero también consideran que algunos líderes no se acercan al operario. Los líderes de los procesos tienen el conocimiento suficiente pero hay muchos que no los tienen, y por lo tanto no pueden recurrir a ellos en caso de que necesiten alguna ayuda, en cuanto si hacen bien o no su trabajo, las personas consideran que si cumplen bien con su función. También se necesita que los lideres tengan más experiencia que teoría, y que a los nuevos líderes se les debería capacitar mejor, ya que hay falencias en algunos de ellos ya que son líderes poco especializados, y muchas de las personas que llegan nuevas a la compañía deberían hacer carrera para conocer diferentes puestos y así poder tomar mejores decisiones.

➤ Estructura organizacional

¿El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas las operaciones que se necesitan?

Varios entrevistados consideran que se necesita personal en algunas áreas (entrevistados 2,4 y 6) sobre todo en la parte operativa, pero también personas especializadas en ciertos temas porque en ocasiones mantienen muy ocupadas (Entrevistado 7), otros consideran que si se necesita más recurso “porque se ve que muchas labores se hacen por fuera” de la compañía por falta de recurso (entrevistado 3), a simple vista no haría falta personal “pero uno si ve personal practicante haciendo labores que el personal fijo no alcanza a hacer” (entrevistado 8)

Yo pienso que así como está la compañía está bien. (Entrevistado 9).

En resumen si hace falta personal en la compañía tanto en la parte operativa como en la parte de personal especializado en ciertos temas para poder brindar un mejor soporte a la parte operativa, porque en mucha ocasiones estas personas están muy ocupadas y no pueden brindar el soporte requerido.

¿Considera que la estructura organizacional de la planta (gerente, jefe, supervisor, ingeniero de procesos) es la adecuada para dar apoyo cuando usted lo necesita?

La estructura es la más idónea para cumplir los objetivos (entrevistado 6). Pero se podría mejorar aumentando las personas que controlan los procesos (entrevistado 3), Ahora ha mejorado el soporte porque había un solo Ing. de procesos, y ya hay más, también hay coordinadores, (Entrevistado 5) y aunque ha mejorado el soporte se podría mejorar más (entrevistado 4).

La estructura ha mejorado porque se tienen más personas que pueden dar soporte y controlar los procesos pero se debería mejorar en algunos puestos específicos donde falta personal.

¿Se cuenta con la ayuda necesaria de compañeros, jefes y supervisores para realizar bien su trabajo?

La mayoría de las personas consideran que se cuenta con la ayuda necesaria y siempre hay colaboración entre todos (entrevistados 5,8 y 10) y si se tienen dudas siempre se apoya en el supervisor o encargado del área (entrevistado 1), otra persona considera que entre todos se tratan de ayudar “todos somos responsables de la producción” (entrevistado 3).

Otros consideran que se necesita tener más apoyo con más ingenieros (entrevistado 6), otros consideran que una compañía como esta no se debería

quedar parada “porque una persona este ocupada o porque no pudo venir se necesita de alguien que lo pueda reemplazar” (entrevistado 7)

Pero dentro de la estructura se necesita que las personas que dan apoyo conozcan realmente el proceso “pero no es así hay una parte que si la conoce y hay otra parte que no” (entrevistado 10), también en muchas acciones la estructura se queda corta porque si se necesita preguntarle a alguien muchas veces esas personas están ocupadas “y se necesita más personal para cubrir todas las necesidades que se presentan” (entrevistado 7).

En resumen la estructura como tal es la idónea para ayudar a las personas a realizar bien su trabajo, pero se debe trabajar más en las capacitaciones que se dan al personal en ciertos cargos, porque en ocasiones la falta de experiencia ocasiona que la ayuda no sea la adecuada.

Para la mayoría de los entrevistados creen que falta personal y que se necesita más recurso, pero sobre todo en la parte operativa.

En resumen para la variable *ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL* se puede decir que falta personal tanto en la parte operativa como en la parte administrativa para poder brindar un mejor soporte, aunque la estructura ha mejorado ya que se tienen más personas controlando el proceso, en otros puestos falta personal. También se pueden apoyar cuando hay dudas en los supervisores, La estructura como tal es la idónea para ayudar a las personas a realizar bien su trabajo, pero falta capacitar más a las personas para que puedan dar la ayuda necesaria.

➤ Metodología

¿Se cuenta con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada?

La mayoría de los entrevistados no conocen la descripción de su cargo (Entrevistados 6,9 y 10), otro expresa que sabe que existe pero no sabe si está actualizada (Entrevistados 2, 4, 5 y 8). También consideran que todos los puestos deberían tener la descripción del cargo, “Creo que todos los puestos deberían ser calificados y dar el grado de importancia que cada puesto tiene” (Entrevistado 7). Otro considera que hace una labor muy concreta pero no hay nada escrito, (Entrevistado 1), también se hizo una descripción hace seis años pero a nivel de jefatura (Entrevistado 3).

En resumen la mayoría de las personas dicen no conocer si existe una descripción detallada de su cargo y si se ha realizado no se sabe si está

actualizada, y ya hace algún tiempo se hicieron algunas descripciones pero a nivel gerencial.

¿Cree usted que la dirección asegura la coordinación y el crecimiento conjunto de la empresa y sus colaboradores?

Varios entrevistados consideran que no existe una coordinación entre la empresa y trabajadores, y esto debido a las falencias que hay de comunicación y capacitación (Entrevistado 10), también muchas cosas se quedan a mitad de camino (Entrevistado 7). Otra persona considera que “falta mucha comunicación entre empleado y jefe” (Entrevistado 1). Otro entrevistado considera que los ascensos son muy arbitrarios o porque depende de la afinidad que se tenga con el superior “la inconformidad es con el tema del sindicato porque se requiere seguir estudiando y no tenemos ese beneficio y la parte operativa si” (Entrevistado 8).

Otra persona considera que “en esta nueva administración y junto con recursos humanos hacen que la persona crezca personal y laboralmente” (Entrevistado 2). Cuando hay una buena directriz y planeación los procesos cumplen más fácilmente las metas” (Entrevistado 4)

En resumen la compañía no asegura un crecimiento conjunto el empleado y esto puede ser debido a alguna falencia en comunicación y capacitación, también porque los ascensos se hacen de manera arbitraria.

¿Cuento con la documentación actualizada de los procesos de trabajo?

En algunos procesos y máquinas no existen documentos actualizados tales como manuales e instructivos, por tal razón muchas personas trabajan más por experiencia pero no porque tenga manuales e instructivos (Entrevistado 7 y 8). En otras áreas por ser nuevas no existe ninguna clase de documentación (Entrevistado 5).

Otros opinan que hay unos manuales y otros no (Entrevistado 10), esa cultura apenas se está creando, en el pasado no había ninguna documentación (Entrevistado 9). En otros puestos no saben si estos manuales están actualizados (Entrevistado 6), en otros puestos se está manejando la información pero como ha habido cambios falta actualizar estos cambios (Entrevistados 1). “se está actualizando toda la información en el kawa, pero falta por crear muchos instructivos” (Entrevistado 3)

En resumen a pesar de que se está creando la cultura y se están realizando varios instructivos y manuales, todavía falta mucho por hacer y sobre todo por actualizar.

En resumen de la variable *METODOLOGIA*, en la compañía hoy en día no existe una descripción detallada de los cargos y si existen estos no están actualizados, pero también muchas personas dicen desconocer si existe algún manual con su cargo actualizado. Otro de los descontentos del personal es que los ascensos que se dan son arbitrarios ya que no se tiene en cuenta la capacidad de las personas sino que depende más de las directivas y de la afinidad que tengan con las personas que ascienden. En cuanto a los manuales de los procesos todavía faltan muchos por realizar, también falta por crear instructivos para que direccionen bien el trabajo. Por tal razón muchas personas consideran que no cuentan con la documentación necesaria de los procesos.

➤ **Planeación**

¿Las tareas que realizo corresponden con las funciones de mi puesto de trabajo?

En general las tareas que realizó corresponden a mi puesto de trabajo (entrevistados 1, 3,5 y 9) “lo que yo realizo es lo que pide mi puesto de trabajo (entrevista 5 y 8). Pero también somos empleados con un perfil integral y aunque algunas labores no son del puesto de trabajo siempre se hacen cosas que van encaminadas a mejorar siempre (entrevistado 4), cuando falta alguien debo reemplazar a mis compañeros y me desligo de mis funciones (entrevistado 6).

En ocasiones me cambian de puesto de trabajo y sería bueno tener específicas las labores que se debe hacer (entrevistado 7).

En general todas las personas conocen cuáles son sus funciones y en ocasiones deben realizar funciones diferentes a su puesto de trabajo.

¿Recibo las instrucciones necesarias para desempeñar correctamente mi trabajo?

La mayoría de las personas consideran que reciben las instrucciones necesarias para realizar bien su trabajo (entrevistado 8), “además me dicen para qué es y cuál es el objetivo que se quiere lograr” (entrevistado 5) y se trabaja en equipo con otras áreas (entrevistado 3).

Pero en ocasiones las instrucciones son contradictorias ya que se piden cosas diferentes (entrevistado 2) y muchas veces se tienen que improvisar ya que no están las personas adecuadas para preguntar si está bien lo que se está haciendo o no (entrevistado 7) y en ocasiones se debe basar en la experiencia de cada uno (entrevistado 9).

En general se reciben las instrucciones necesarias para realizar bien el trabajo y siempre saben para qué es y cuál es el objetivo que se quiere conseguir, aunque en ocasiones se deben hacer tareas totalmente ajenas al puesto de trabajo.

¿Existe un plan para lograr los objetivos de producción de la compañía?

Todas las personas entrevistadas están de acuerdo que existe un plan para cumplirle a los clientes (entrevistado 3) y este plan es la brújula y da los pasos a seguir (entrevistado 4), y este tiene unos objetivos a cumplir en el mes (entrevistado 6) y depende de las necesidades de producción que equipos se requieren para cumplir con este plan.

Otros afirman que no conocen ningún plan “yo no conozco ningún plan” y creo que es a nivel general (entrevistado 9), el plan también es muy cambiante (entrevistado 10), no tengo ese tipo de retroalimentación no sabemos cuáles son los objetivos del plan (entrevistado 7).

En general la mayoría de las personas saben que existe un plan y que de este depende el funcionamiento de la planta, más sin embargo hay personas que manifiestan no conocer el plan y que este también puede ser muy cambiante.

En resumen para la variable *PLANEACIÓN*, se puede decir que la mayoría de las personas tienen muy clara cuáles son sus actividades a realizar, pero otros consideran que no conocen por escrito cuáles son sus funciones, también opinan que muchas funciones no son de su puesto de trabajo pero si de su día a día. En cuanto a las instrucciones recibidas la mayoría de las personas consideran que las instrucciones son bastante claras. En cuanto al plan de la compañía algunas personas lo conocen ya que consideran que si debe haber un plan estratégico para cumplirles a clientes y lograr cumplir con los objetivos de cada mes.

CAPITULO 4

En este capítulo se realizó un análisis de las categorías presentadas, según los resultados obtenidos tanto en las entrevistas y las encuestas. Se definieron cuáles eran los puntos más críticos a trabajar de las variables analizadas. Se revisaron los objetivos propuestos y se hicieron las recomendaciones pertinentes y recomendaciones para futuras investigaciones.

4.1 Análisis de variables según encuestas y entrevistas

Se realizó el análisis de las variables considerando las encuestas o sea los datos cuantitativos y se soportan con las entrevistas para definir así cuales son las variables en las cuales se debe trabajar para lograr el cambio de cultura en la planta de producción.

4.1.1 análisis variable comunicación.



La variable presenta un 78 % de favorabilidad, pero en cuanto a la pregunta de que si existen oportunidades de dar a conocer sus ideas vemos que un 35 % de los encuestados opinaron que a veces estas son tenidas en cuenta, por lo tanto en la puntuación total de la variable arroja como resultado a veces en un 18 %. También cabe destacar que la mayoría de los encuestados consideran que conocen los objetivos y políticas de la compañía y que los canales por donde se divulgan son los más adecuados.

A nivel de la entrevista, esta variable permite afirmar que la mayoría de las personas entrevistadas coinciden que conocen la misión, visión y objetivos de la compañía, “yo conozco la misión, visión y se encuentran en los manuales y carteleros” (Entrevistado 10) y en cuanto a los canales la mayoría considera que son los más apropiados y consideran que son buenos ya que existe la intranet, carteleros, revistas y televisores por donde se hacen las comunicaciones de la compañía, pero en cuanto a dar a conocer sus ideas algunos entrevistados consideran que ha mejorado con la llegada de los nuevos accionistas “ya con la llegada de los nuevos accionistas muchas de las ideas propuestas son tenidas en cuenta” pero otras personas opinan que las ideas no se ejecutan puede ser por temas presupuestales o por falta de confianza con el jefe.

Dentro de lo cualitativo nos ayuda a evidenciar que existe una percepción medianamente favorable sobre las oportunidades para dar a conocer las ideas y que sean tenidas en cuenta “Casi siempre tienen en cuenta mis propuestas” (Entrevistado 4). También se manifiesta que las ideas “no siempre son tenidas en cuenta, depende más del concepto del jefe de turno y la confiabilidad que él tenga en su grupo de trabajo” (Entrevistado 10).

4.1.2 Análisis variable motivación.



La variable cuenta con un 63% de favorabilidad, donde la gente considera que la compañía le ha ofrecido retos importantes para progresar y que el trabajar duro se ha visto reflejado en el progreso tanto personal como profesional. Pero el 27 % de los encuestados afirma que a veces la compañía le ha ofrecido retos y oportunidades para seguir mejorando, haciendo que la variable en su totalidad tenga un 28 % en a veces por este aspecto.

A nivel de entrevista la variable permite afirmar que las personas consideran que no se trata de trabajar duro en la compañía si no inteligentemente. Las anteriores administraciones no escuchaban a la gente, pero con esta administración esto ha mejorado. También algunas personas consideran que falta motivar más al personal ya que se debería evaluar más las personas de acuerdo a las necesidades de la compañía, ya que muchas veces cuando llaman a alguien para un ascenso lo llaman por conveniencia. En cuanto si la compañía le ha ofrecido retos para progresar y seguir mejorando, la mayoría consideran que si a progresado y mejorado “a lo largo del tiempo la compañía me ha brindado retos que, me han permitido escalar” (Entrevistado 6) en esta pregunta si existen personas que consideran que a la empresa le falta motivar más al personal, sobre todo en la parte administrativa consideran que no se tienen los mismos beneficios que la parte operativa, en cuanto a estudio también se manifiesta esta inconformidad y en la parte de ascensos se dice que muchos son por la afinidad de la persona con el jefe de turno.

Dentro de las entrevistas se puede evidenciar que existe una percepción medianamente favorable sobre la oportunidad que brinda la compañía en cuanto a retos y oportunidades para seguir mejorando, ya que algunos consideran que se debería tener más cuidado al elegir las personas y evaluarlas de acuerdo a las necesidades (Entrevistado 7), también a la compañía le falta motivar más al personal (entrevistado 8). Y también hay personas que consideran que la compañía no le ha brindado retos “y cuando llaman a un ascenso lo eligen por conveniencia y depende de quien este de turno” (Entrevistado 10)

4.1.3 Análisis variable resistencia al cambio.



En cuanto a si los cambios han sido útiles para su desempeño los encuestados consideran que han sido útiles un 71 %, y si estos cambios han afectado el desempeño laboral el 79 % consideran que no, pero en cuanto a si ha sentido temor de perder su empleo un 39 % considero que a veces por lo tanto en el resultado de la variable a veces tiene un 27 % del resultado debido a esta pregunta.

A nivel de la entrevista la variable *RESISTENCIA AL CAMBIO*, la mayoría de los entrevistados consideran los cambios efectuados han afectado de forma positiva la forma en que realiza sus actividades, ya que la mayoría de estos cambios han hecho de que el trabajo sea más fácil para las personas, también que desde la llegada de los nuevos dueños, ha habido un cambio en cuanto al trato y muchos consideran que todos los cambios han sido para mejorar y que se ha mejorado la productividad con el mismo recurso.

Se puede evidenciar que se tiene temor a perder su puesto de trabajo y también se debe a la situación económica del país que no deja de preocupar, también se dice que el temor es algo cultural debido al alto desempleo que siempre ha existido en el país. En cuanto a lo aprendido consideran que con lo que han aprendido se pueden defender en otros puestos o en otras empresas, también dicen que el temor aumenta cuando se cambia de administración, también muchas de las personas que son despedidas en los cambios que se hacen no tienen idea de él porque salen de la compañía.

Dentro de lo cualitativo se puede evidenciar que el temor a perder su puesto de trabajo es medianamente desfavorable y esto se debe en muchas ocasiones a situaciones externas tales como la economía nacional o el cierre de otras compañías. La mayoría de las personas entrevistadas han sentido miedo a perder su puesto de trabajo (Entrevistado 8 y 10), esto debido a la situación económica del país “viendo cómo está la situación del país y todo lo que se escucha que están cerrando empresas no deja de preocupar” (Entrevista 1). También manifiestan que es debido a la cultura del país “es algo cultural en las empresas colombianas por el alto índice de desempleo (Entrevistado 5).

4.1.4 Análisis variable capacitación.



En cuanto a la variable las personas encuestadas consideran que si han sido capacitadas para el manejo de las nuevas herramientas en un 78 %, un 75 % ha recibido capacitación para asumir los cambios organizacionales y en cuanto a capacitación técnica un 72 % considera que ha recibido formación pero también un 24 % consideran que casi nunca o a veces se ha recibido formación técnica.

A nivel de la entrevista esta variable permite afirmar que muchas de las personas si han sido capacitadas en herramientas de trabajo y análisis de fallas, pero que falta aplicarlas más y exigirles más a las personas que las deben usar. En cuanto a la capacitación recibida en los puestos de trabajo, la mayoría de las personas opinan que no han sido capacitadas para mantenerse actualizados en su puesto de trabajo, algunos consideran que en este aspecto a la empresa le falta por mejorar, ya que muchos el conocimiento que tienen es empírico y no porque hayan recibido capacitación alguna. En cuando a cambios organizacionales muchas personas consideran que la empresa no informa los cambios organizacionales y otros que si se ha brindado capacitación. En cuanto a capacitación frente a los cambios organizacionales, las encuestas coinciden con las entrevistas y muchas personas consideran que casi siempre se hace.

Dentro de lo cualitativo nos ayuda a evidenciar que existe una percepción medianamente favorable sobre la capacitación técnica que reciben las personas sobre sus puestos de trabajo, la gente dice que esperan recibir un poco más de información técnica y conocimiento más profundo de los procesos, Algunas personas consideran que han recibido capacitación (entrevistado 4), pero consideran que falta más capacitación en temas más técnicos (Entrevistado 2). Otro manifiesta recibir capacitaciones pero no sobre su puesto de trabajo (Entrevistado 8). “En otros cargos si falta una buena capacitación” (Entrevistado 5). En los últimos años si se nos ha capacitado sobre todo en temas de liderazgo (Entrevistado 6).

4.1.5 Análisis variable liderazgo.



En cuanto a esta variable se puede decir que un 86% de los encuestados reconocen quienes son las personas encargadas de liderar los procesos de la nueva cultura de trabajo, un 77 % consideran que brindan el apoyo necesario y un 70 % consideran que cumple adecuadamente su función pero también en esta pregunta un 26 % consideran que a veces cumplen adecuadamente su función. Por tal razón en el total de la variable está en un 17 % a veces.

A nivel de la entrevista esta variable permite afirmar que muchas personas conocen quienes son las personas que lideran los cambios, y saben que estos cambios estuvieron liderados por los gerentes, el presidente y los vicepresidentes, y luego se bajó al resto del personal, pero también consideran que algunos líderes no se acercan al operario. Los líderes de los procesos tienen el conocimiento suficiente pero hay muchos que no los tienen, y por lo tanto no pueden recurrir a ellos en caso de que necesiten alguna ayuda, en cuanto si hacen bien o no su trabajo, las personas consideran que si cumplen bien con su función. También se necesita que los líderes tengan más experiencia que teoría, y que a los nuevos líderes se les debería capacitar mejor, ya que hay falencias en algunos de ellos ya que son líderes poco especializados, y muchas de las personas que llegan nuevas a la compañía deberían hacer carrera para conocer diferentes puestos y así poder tomar mejores decisiones.

Dentro de lo cualitativo nos ayuda a evidenciar que existe una percepción medianamente favorable sobre las personas encargadas de liderar los procesos ya que consideran que falta más capacitación y conocimiento. A algunos líderes les falta llegar más a la gente “no se acercan al operador para que este les dé a conocer la novedades que hay” (entrevistado1). Las personas que llegan ahora solo saben lo académico y desconocen como es el funcionamiento de las plantas (entrevistado 9).

4.1.6 Análisis variable estructura organizacional.



En esta variable el 73% de los encuestados consideran que el personal de la compañía es el suficiente para llevar a cabo todas las operaciones de la planta, un 84 % consideran que la estructura con que cuenta la planta es la adecuada y un 91 % respondió que cuenta con la ayuda necesaria de compañeros, jefes para realizar bien su trabajo.

A nivel de la entrevista esta variable permite afirmar que ha mejorado en cuanto a número de personas tanto en la parte operativa como en la parte administrativa y ahora se brinda un mejor soporte, la estructura ha mejorado ya que se tienen más personas controlando el proceso. También se pueden apoyar cuando hay dudas en los supervisores, La estructura como tal es la idónea para ayudar a las personas a realizar bien su trabajo, pero falta capacitar más a las personas para que puedan dar la ayuda necesaria.

En cuanto al personal con que cuenta la compañía es el suficiente para realizar las tareas se puede observar que aunque el 44% de los encuestados consideran que siempre y que ha mejorado ya que se tienen más personas controlando el proceso. La estructura como tal es la idónea para ayudar a las personas a realizar bien su trabajo, pero falta capacitar más a las personas para que puedan dar la ayuda necesaria.

Dentro de lo cualitativo se puede evidenciar que la variable es muy favorable en cuanto a la estructura que maneja la planta ya que consideran que con ella se brinda la ayuda cuando se necesita, también los encuestados afirman que se ha brindado más apoyo tanto de supervisores, ingenieros y jefes. Tanto los entrevistados como los encuestados estuvieron de acuerdo y afirman que siempre se recibe la ayuda necesaria para cumplir con sus labores diarias. La estructura es la más idónea para cumplir los objetivos (entrevista 6). Ahora ha mejorado el soporte porque había un solo ingeniero de procesos y ya hay más (entrevistado 5).

4.1.7 Análisis variable metodología.



Para esta variable el 66 % de los encuestados consideran que cuentan con la descripción detallada del cargo, un 82 % creen que la dirección asegura la coordinación y el crecimiento conjunto y un 79 % consideran que cuentan con la documentación necesaria y tan solo un 17 % consideran que a veces cuentan con esta documentación.

A nivel de entrevista esta variable permite afirmar que en la compañía hoy en día no existe una descripción detallada de los cargos y si existen estos no están actualizados, pero también muchas personas dicen desconocer si existe algún manual con su cargo actualizado. En cuanto a los manuales de los procesos todavía faltan muchos por realizar, también falta por crear instructivos para que direccionen bien el trabajo. Por tal razón muchas personas consideran que no cuentan con la documentación necesaria de los procesos.

Dentro de lo cualitativo nos ayuda evidenciar que existe una percepción medianamente favorable ya que varias personas no cuentan con la descripción detallada de su cargo. Otros opinan que hay unos manuales y otros no (Entrevistado 10), esa cultura apenas se está creando, en el pasado no había ninguna documentación (Entrevistado 9). En otros puestos no saben si estos manuales están actualizados (Entrevistado 6), en otros puestos se está manejando la información pero como ha habido cambios falta actualizar estos cambios (Entrevistados 1).

4.1.8 Análisis variable planeación.



Las personas encuestadas consideran que en un 84% las tareas realizadas corresponden a su puesto de trabajo, un 89 % recibe las instrucciones necesarias para desempeñar sus labores, también un 81 % considera que existe un plan para lograr los objetivos de producción de la compañía. Por tal razón la variable en general está bien calificada con un 91 % de favorabilidad.

A nivel de la entrevista esta variable permite afirmar que la mayoría de las personas tienen muy clara cuáles son sus actividades a realizar. En cuanto a las instrucciones recibidas la mayoría de las personas consideran que las instrucciones son bastante claras. En cuanto al plan de la compañía algunas personas lo conocen ya que consideran que si debe haber un plan estratégico para cumplirle a los clientes y lograr cumplir con los objetivos de cada mes.

También están de acuerdo con que existe una buena planeación, y a pesar de que algunos manifiestan no conocerla consideran que los objetivos en cuanto a producción se cumplen es porque existe un plan el cual da las indicaciones necesarias de cómo debe ser la producción para lograr cumplir los objetivos propuestos.

Dentro de lo cualitativo no ayuda a evidenciar que existe una percepción muy favorable en esta variable ya que todas las personas manifiestan conocer los objetivos y reconocen que hay una planeación y cumplimiento de objetivos propuestos. En general las tareas que realizo corresponden a mi puesto de trabajo (entrevistados 1, 3,5 y 9). Lo que yo realizó es lo que pide mi puesto de trabajo (entrevista 5 y 8).

4.2 Resultado del análisis de las variables y plan de acción resultante

Después de realizar el análisis de las encuestas y las entrevistas los siguientes fueron los resultados más representativos obtenidos por variable:

➤ Variable Comunicación

En esta variable se puede observar que el 86% de las personas consideran que los canales de comunicación que usa la compañía para dar a conocer la información son adecuados y que casi siempre la información les llega a tiempo y se dan cuenta de los cambios, programas que tiene la compañía, y al igual un 90% conoce de forma clara la misión, visión y objetivos de la compañía. El 35% de las personas encuestadas afirman que a veces pueden dar a conocer sus ideas y que estas sean tenidas en cuenta siendo este uno de los aspectos a mejorar en la variable comunicación.

➤ Variable Motivación

En cuanto a la variable motivación se puede decir que el 74% de las personas consideran que son tenidas en cuenta para hacer mejoras. El 67% considera que el trabajar duro en la compañía les ha permitido mejorar y escalar tanto en la parte profesional como personal. Pero un 27 % opinan que a veces la compañía le ha ofrecido retos y oportunidades para seguir mejorando, ya que algunas personas consideran que en ocasiones los ascensos se dan arbitrariamente, ósea que depende más de la afinidad que se tenga con la persona y no se tienen en cuenta sus capacidades, siendo este uno de los aspectos a mejorar en la variable motivación.

➤ Variable Resistencia al cambio

En cuanto a los cambios realizados en la organización el 71% de los encuestados opinan que han sido para bien y esto implica que se puede realizar el trabajo de una manera más fácil, también se mejoró el trato hacia las personas. En cuanto si ha sentido temor de perder el empleo, el 39% opinan que a veces han sentido temor y validando con las entrevistas esto se da por: la situación política del país, el cierre de varias empresas, el desempleo y a la situación económica, aunque en este aspecto se tiene una percepción medianamente desfavorable por ser algo externo de la compañía no se manejara como aspecto a trabajar.

➤ Variable Capacitación

Un 78% de las personas encuestadas consideran que si han recibido capacitación en el manejo de las herramientas de trabajo, en cuanto a la formación recibida en un 72% afirman que han recibido capacitación, pero en las entrevistas algunas personas consideran que falta capacitación técnica de los puestos de trabajo, la gente dice que esperan recibir un poco más de información técnica y conocimiento más profundo de los procesos. En cuanto a información y capacitación frente a los cambios organizacionales, las encuestas coinciden con las entrevistas y un 75% están de acuerdo con que se ha brindado capacitaciones en los cambios organizacionales. Por los resultados obtenidos en la variable capacitación se considera que el aspecto a trabajar es la capacitación en la parte técnica.

➤ Variable Liderazgo

Un 86% de las personas encuestadas afirman que conocen quienes son las personas encargadas de fomentar el cambio de cultura laboral, pero un 26 % consideran que a veces cumplen con sus funciones, en las entrevistas algunas personas manifiestan que creen que las personas que lideran los procesos y que son las encargadas de dar apoyo les falta más capacitación y conocimiento, también consideran que estas personas deberían hacer carrera en la compañía. Teniendo en cuenta los resultados de las entrevistas la variable liderazgo se incluye en las variables a trabajar para lograr un óptimo cambio de cultura laboral.

➤ Variable Estructura organizacional

Un 74 % de las personas encuestadas afirman que el personal con el que cuenta la compañía es el suficiente para llevar a cabo todas las operaciones que se necesitan, el 84 % de las personas consideran que la estructura organizacional de la planta es la adecuada para dar apoyo cuando lo necesitan. Y un 91% de las personas consideran que se cuenta con la ayuda necesaria de compañeros, jefes y supervisores para realizar bien su trabajo. Esta es una de las variables que resulto mejor calificada ya que un 76% están de acuerdo con la metodología de la compañía.

➤ Variable Metodología

Un 61% de los encuestados afirman que cuentan con una descripción de su cargo por escrito y actualizada. En cuanto al crecimiento conjunto de la empresa y el trabajador un 82% está de acuerdo, y un 80 % consideran que existe la documentación tales como manuales e instructivos, pero un 21% consideran que todavía falta documentación o está incompleta. En esta variable también se debe trabajar en el aspecto de la documentación actualizada de los procesos de trabajo.

➤ Variable Planeación

Un 95% de los encuestados consideran que las tareas que realizan corresponden a sus puestos de trabajo, un 89 % considera que reciben las instrucciones necesarias para desempeñar correctamente su trabajo. También están de acuerdo con que existe una buena planeación, y a pesar de que algunos manifiestan no conocerla consideran que los objetivos en cuanto a producción se cumple es porque existe un plan, el cual da las indicaciones necesarias de cómo debe ser la producción para lograr cumplir los objetivos propuestos.

En resumen se puede concluir que las variables resistencia al cambio, estructura organizacional y planeación son variables que en la compañía se manejan bien y por lo tanto no se tendrán en cuenta para el plan de trabajo.

En las variables que la compañía necesita trabajar son: Comunicación, Motivación, Capacitación, Liderazgo y Metodología. En comunicación se debe mejorar la forma en que las personas puedan dar a conocer sus ideas, en motivación que las personas sean tenidas en cuenta para poder seguir mejorando, en capacitación se debe trabajar más en el conocimiento técnico de las personas, en liderazgo se debe capacitar más a los líderes y seleccionar los que tengan más experiencia, y en metodología se debe terminar la descripción de los puestos de trabajo y la documentación necesaria para la estandarización, para que el cambio de cultura se haga en el menor tiempo posible, asegurando que este se mantenga en el tiempo.

Por lo tanto se debe crear un paso a paso con una metodología detallada de lo que se quiere hacer con manuales, instructivos y herramientas que son las que se seguirán usando, y se le debe hacer un seguimiento y verificar que se les dé continuidad para poder lograr un verdadero cambio cultural. Ver tabla de pasos a seguir para mejorar las variables que tienen oportunidad de mejora.

Tabla 12
Pasos a seguir para el cambio de cultura laboral

Pasos	Cómo	Quién	Verificación	Costo	Cuando					
					Mes					
					1	2	3	4	5	6
1. Descripción de cargos y manuales e instructivos de procesos	Levantando descripción de cargos y haciendo manuales e instructivos de todos los procesos.	Recursos Humanos e ingeniería de proceso	Lista de documentos y manuales que maneja calidad	\$14.400.000 que es el costo de tener 2 estudiantes en práctica (6 meses)						
2. Capacitar el personal	Se debe capacitar tanto el personal nuevo como a los antiguos en temas técnicos de los procesos y de las máquinas	Ingeniería de procesos, recursos humanos	Mediante los planes de entrenamiento	\$2.000.000 aproximadamente por capacitación externa que se contrate						
3. Capacitación a líderes de procesos y áreas	Se deben seleccionar el personal que serán los líderes de los procesos teniendo en cuenta las necesidades del puesto y también sus aptitudes, experiencia, liderazgo, trabajo en equipo, conocimientos técnico de sus puestos de trabajo	Recursos Humanos y Jefatura de planta	Mediante los planes de capacitación verificando que cumplan cada punto requerido	\$25.000.000 al año, es el valor del plan de capacitación en liderazgo anual						
4. Selección de personal idóneo para los cargos de la compañía	Se debe tener en cuenta la trayectoria en la compañía, como ha sido su desempeño y cuáles son sus habilidades, para que estas personas sean las primeras opcionadas para ocupar cualquier vacante	Recursos Humanos	Hojas de vida y evaluaciones de desempeño	Se hace con personal propio de la compañía						
5. Plan de incentivos para propuestas de mejoras	Asignar responsables de las ideas propuestas y validar su posible ejecución, si por alguna razón no se puede, se debe retroalimentar a la persona que propuso la mejora	Jefatura de planta	Listado de mejoras propuestas y ejecutadas	\$3.000.000 semestrales para concurso de mejoras						

Fuente: Elaboración propia

4.3 Revisión de los objetivos propuestos en el estudio.

- Proponer herramientas y metodologías necesarias para la implementación de una nueva cultura de trabajo en una planta manufacturera del sector metalmecánico ubicada en el municipio de Yumbo – Valle del cauca, analizando las causas de la resistencia al cambio y generando acciones para disminuirla

Después de revisar las ocho variables propuestas en el estudio, se encontró que en cinco de ellas se debe trabajar ya que existe una percepción medianamente favorable, y con base a estas variables se realizó un plan de acción el cual tiene como objetivo disminuir la resistencia al cambio en el cambio de cultura laboral. **Ver tabla 13. Pasos a seguir para el cambio de cultura laboral.**

- Determinar las variables a trabajar y que influyen en la resistencia al cambio, reconociendo a nivel histórico las razones por las cuales los intentos de cambio del pasado fracasaron.

Después del análisis de las entrevistas y las encuestas se hizo una caracterización de la población de la compañía, se trabajaron ocho variables de las cuales las siguientes resultaron más críticas y que influyen directamente en la resistencia al cambio que se presenta en la planta de producción y estas fueron: Comunicación, Motivación, Capacitación, Liderazgo y metodología. En cuanto al fracaso de los cambios en el pasado algunos de los entrevistados afirmaron que fue debido a que no se le dio continuidad a los procesos implementados (GEMA, Lean Manufacturing, TPM, Six sigma), y entre las causas de la falta de continuidad fueron: cambio del personal encargado de la implementación, falta de resultados inmediatos y falta de presupuesto. Entrevistado 10 “cuando ha habido cambios organizacionales han quedado en la mitad, incluso son cambios que no se les da continuidad, por cuestión administrativa o porque se ha tomado a la ligera sin saber para donde se iba”. Entrevistado 5 “Cuando hay un cambio se espera que haya una capacitación,

antes se hacía un curso para explicar la nueva forma de trabajo, pero luego se caía el tema, no había continuidad”.

- Analizar variables como comunicación, metodología y planeación que fueron propuestas en un estudio anterior, además de las otras variables resultantes y que influyen en la resistencia al cambio.

Se analizaron las variables y se agregaron otras que dieron como resultado de la lectura de varios autores y los cuales las recomendaban para lograr una buena implementación de un cambio organizacional. En total fueron ocho las variables analizadas y estas fueron: Comunicación, Motivación, Resistencia al cambio, Estructura organizacional, Metodología, Capacitación, Liderazgo y Planeación.

- Proponer una metodología para que la nueva cultura de trabajo se adapte a las necesidades de cambio y determinar los planes de acción necesarios para lograr el cambio de los colaboradores de la compañía, incluyendo acciones tendientes a reducir o mitigar las resistencias identificadas.

Teniendo en cuenta las variables a trabajar (Comunicación, Motivación, Capacitación, Liderazgo y Metodología) y que son las que el estudio arrojó como oportunidades de mejora, se propone una metodología que integre las variables y que sería así:

- Incentivar a participar a las personas que participen en la propuesta de mejoras y que estas sean ejecutadas por los responsables, para así poder generar un clima de confianza y hacer que las demás personas quieran dar a conocer sus ideas o acciones de mejora. (Comunicación)

- De acuerdo a los cargos requeridos se debe seleccionar las personas que tengan las aptitudes necesarias para las áreas donde se requieran, sería bueno siempre poder contar con personal de la misma compañía para así garantizar de que ya tienen un conocimiento adquirido y puedan liderar los procesos tanto por conocimiento como por las aptitudes necesarias para el cargo y así poder ser líderes integrales. (Liderazgo y Motivación)
- Se debe asegurar que todos las personas de la compañía tengan capacitación cuando empiecen en sus puestos de trabajo, pero además se debe realizar planes de entrenamiento constantes para evitar la obsolescencia en los conocimientos, estas capacitaciones deben ser integrales y enfocadas no solo en la parte de uso de herramientas de trabajo o de liderazgo sino también en conocimientos técnicos para así evitar que todo el conocimiento sea empírico. Para lograr esto se debe contar con un plan de entrenamiento que en lo posible debería ser anual. (Capacitación)
- Se debe contar con unos planes de capacitación, descripción del cargo, además de tener instructivos y manuales actualizados de todos los procesos, porque a pesar de que se está trabajando en el tema aún falta mucho por documentar, además estos manuales e instructivos deben ser revisados y actualizados periódicamente para evitar que estos queden desactualizados y ya no sirvan como documentos de consulta. (Metodología).

4.4 Recomendaciones.

- Se debe realizar una integración de las variables propuestas (comunicación, motivación, capacitación, liderazgo y metodología), ya que están tienen que ver entre sí para poder realizar el plan propuesto, y lo más importante es poder darles continuidad, para así asegurar que las mejoras propuestas ayuden al cambio de cultura propuesto.
- Es recomendable que al momento de que se decida hacer un cambio en la estructura corporativa este debe ser informado de inmediato a todos los empleados de la organización, y evitar así que primero llegue la información por medios informales.

- Para las personas que deben dar soporte o ser líderes de algunos procesos se les debe brindar más capacitación, no solo en la parte de liderazgo sino también en la parte técnica para que puedan brindar apoyo cuando cualquier colaborador lo requiera.
- Es importante también incentivar a la parte administrativa para que puedan continuar con sus estudios, porque la mayoría de las personas son profesionales y quisieran seguir con algún postgrado.
- Se debe contar con la descripción de los cargos, además de manuales e instructivos de todos los procesos de la compañía.

4.5 Recomendación para futura investigación.

Teniendo en cuenta los resultados de este proyecto de grado y que podría ser tomado como diagnóstico de futuras investigaciones, se deberían tomar las variables de liderazgo y capacitación a un nivel más profundo tratando de relacionándolas entre sí para poder establecer elementos que necesita la organización como: el tipo de personal que se requiere para los diferentes puestos de trabajo, que estilos de liderazgo necesita la compañía en cada puesto y que competencias deben de tener estos líderes, y que por cada área o puesto de trabajo determinar cuáles son las capacitaciones tanto del manejo de herramientas de trabajo, liderazgo y sobre todo de la parte técnica que se necesita en cada puesto de trabajo.

CONCLUSIONES

A partir del desarrollo del objetivo general de este estudio se establecen seis conclusiones principales.

La primera es que aunque el estudio estaba enfocado en analizar el cambio de cultura laboral en una empresa del sector metalmecánico, y en particular por las causas de la resistencia al cambio, se pudo evidenciar que también influyen otras variables o que pueden ser una combinación de estas para que el cambio no se haga de la forma o en el tiempo planeado. Después de haber realizado el estudio se llegan a otras variables críticas (emergentes) y se hace una propuesta para mejorar estas variables que hacen que el cambio de cultura sea más demorado.

La segunda está vinculada en resaltar el cambio que ha tenido la compañía desde hace cinco años y esto fue debido al cambio de accionistas, y desde entonces se ha implementado un cambio de cultura laboral, el cual aunque falta por terminar de implementarlo se le ha dado total continuidad.

La tercera es que los intentos anteriores por cambiar la cultura no dieron los resultados esperados debido a que no se les dio continuidad, también porque se cambiaban las personas encargadas del cambio, porque se querían resultados inmediatos o muchas veces porque no había presupuesto para continuarlo.

La cuarta fue que las variables que la compañía definitivamente necesita trabajar son: Comunicación, Motivación, Liderazgo, capacitación y metodología. En Comunicación que las personas puedan dar a conocer sus ideas, en motivación que la compañía le siga ofreciendo retos y oportunidades de mejora, Capacitación en recibir formación técnica, liderazgo que las personas que lideran los procesos sean las personas idóneas y que tengan un buen conocimiento tanto del área como de la cultura que se está promoviendo y en metodología es una variable muy importante porque de allí arranca la estandarización y documentación requerida para que el cambio de cultura se haga en el menor tiempo posible y que este se mantenga en el tiempo.

La quinta evidencia que existen algunas diferencias entre la parte administrativa y la parte operativa, debido algunos beneficios que reciben los operarios y los empleados no, y esto genera un poco de malestar en la parte administrativa.

La sexta del objetivo general podemos decir que se proponen varios pasos en una metodología la cual involucra las cinco variables que se deben trabajar, además se indica como debe ser la implementación, con estos pasos e involucrando las variables a trabajar el objetivo fundamental después de su implementación es disminuir la resistencia al cambio.

Este trabajo permitió profundizar frente al tema del cambio cultural. Los retos son grandes si la compañía desea generar una cultura deseable y adaptable a las condiciones que el mercado exige. Las personas requieren de un tiempo, en el que se les comunican los cambios en los procesos. Esta adaptación requiere que se le preste atención a la propuesta realizada a fin de desarrollar una cultura deseable.

BIBLIOGRAFÍA

Aktouf, O. (2001). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo de las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.

Aguilar, A (2004). *Capacitacion y desarrollo personal*. Cuarta edición. Editorial Limusa.

Andersen, A (1998). *Prácticas de gerencia del siglo XXI*. Editorial la palma – España.

Barguer, A. (2001). *Un timón en la tormenta: como implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos en la empresa*. Ediciones Diaz de santos, S.A. Madrid España.

Barnett, W. y Carroll, G. (1995). *Modeling Internal Organizational Change*. Annual Review of Sociology. Vol. 21. pp. 217-236.

Bartolie, A. (1991). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Editorial Paidòs. México.

Bridges, W. (2004). *Transitions: Making sense of lifes changes*. Cambridge, Massachusetts. Da capo press.

Castañeda, R. (2011). *El proceso de cambio en las organizaciones*. Trabajo de investigación. Universidad autónoma de nuevo león. México.

Chanlat, A. (2011). Las ciencias de la vida y la gestión administrativa. Artículo Noviembre 2011.

Cisneros, P. (2003). El proceso de cambio organizacional, como gestionarlo. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-cambio-organizacional-como-gestionarlo>.

Collingwood, R. (2005). Historia, metafísica y política: Ensayos e interpretación. Pablo Badillos & Enrique Bocardo editores, Universidad de Sevilla.

Daft, R. (2014). Teoría y diseño organizacional. 11ª edición. Cengage Learning Editores

Dalton, Hoyle y Watts (2007). Relaciones humanas. Editorial Cengage Learning editores S.A. de C.V.

Diez, E. (1999). La estrategia del caracol. Editorial Oikostau. Barcelona

Douglas, S. (1997). Taking Charge of Change. Ten principles for managing people and performance. Basic Books.

Duque, M. Restrepo, L. y Lopez, G. (2013). Scientia et Technica, Año XVIII, Volumen 18, No 1, Abril de 2013, Universidad tecnológica de Pereira, Pereira Colombia.

Durkheim, E. (1975). Educacion y sociologia. Ediciones Península. Barcelona. Pagina 189

Egan, G. (1981). El orientador experto. Un modelo para la ayuda sistemática y la relación interpersonal. Grupo editorial Iberoamericano. México D.F.

Franklin, E. (2003). Organización de empresas. Segunda edición. McGraw-Hill. México.

Fitzgerald, T. (1988). Can change in organizational culture really be managed? Organizational Dynamics, [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90015-0](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(88)90015-0)

Gámez, R. (2007). Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007/a/221/

Garcia, F (1999). Elementos y manifestaciones de la cultura organizacional. Administrate hoy, No. 67, Noviembre, p.18.

Garcia, G (2005). Herramientas para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. Universidad Icesi, No. 96, Julio – Septiembre.

García de la torre, C. (2000). Los estudios sobre la identidad y la cultura en las organizaciones en américa latina. Coloquio internacional, Zacatecas, México.

Garcia, Salvador y Dolan (1997). La dirección por valores. Editorial McGraw-Hill. Interamericana de España S.A.

Garza, E. (1988). Hacia una metodología de la reconstrucción. Fundamentos, crítica y alternativas a la metodología y técnicas de investigación. Porua – UNAM, MEXICO.

Guedez, V. (1988). Gerencia cultura y educación. Fondo editorial Tropykos-Clacdec. Caracas – Venezuela.

Ivacevich, J. y Donelly, J. (1994). La organización. Addison – Wesley Iberoamericana S.A.

Kerlinger, F. (1983). Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología (2 Edición). México. Editorial Interamericana

Kinicki, A. y Kreitner, R. (2004). Comportamiento organizativo. Apogeo Editores.

Kluckohm, C. & Kroeber A. (1952). Culture: A critical Review of concepts and definitions, Cambridge, Massachusetts, USA. Published by the museum.

Kotter, J. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.

Liker, K. (2000). Las claves del éxito de Toyota, 14 principios de gestión del fabricante más grande del mundo. Editorial gestión .

Llanos, C. (1996). Gestionar el cambio, tesis doctoral. Facultad de ciencias económicas y empresariales. Universidad de Barcelona.

López, E.; Lanzas, A.; & Lanzas, V. (2007). Administración del cambio en las organizaciones. Scientia et Technica¹³. Pag 301-303.

Mariles Rodríguez Orlando (2000). Implantación de TPS (Toyota Production System). Tesis de grado. Universidad autónoma de México.

Martinez, C. (2012). Administración de organizaciones, grandes transformaciones estratégicas y organizacionales. Universidad nacional de Colombia.

Mendez, C. (2006). Transformación cultural en las organizaciones. Editorial Limusa S.A. Universidad del Rosario

Muñoz, R. y Nevado, D (2010). El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI. Ética, responsabilidad, gestión de la diversidad y gestión del cambio. Grupo Wolters Kluwer España S.A.

Ñañez, J. y Gómez, X. (2014). Trabajo de grado Análisis del entorno laboral en dos empresas del sector metalmecánico. Universidad Del Valle, facultad de administración.

Núñez, J. (1996). Procesos motivacionales y aprendizaje. Psicología de la instrucción. Volumen 2. Ediciones universitarias de Barcelona. España.

Ramírez, J. (2007). El liderazgo en periodos de crisis. Editorial panorama. México.

Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. 8va Edición. México: Prentice – Hall Hispanoamericana.

Robbins, S y Judge, T (2009). Cambio organizacional y manejo del Estrés, en: *Comportamiento organizacional*. Decimoquinta edición México: Pearson, pp.578-596.

Rocher, G. (1973). Introducción a la sociología general. Editorial Herder, Barcelona.

Serna, H. (1997). Gerencia estratégica. Universidad pedagógica experimental. 3R Editores. LTD. Colombia.

Soto, E. y Cardenaz J. (2007). Ética en las organizaciones. Editorial McGrawhill

Spradley, J. And Mccundy, D. (1975). Anthropology: The cultural perspective. Editorial John Wiley and sons. New York.

Tripier, B. (2002). Resistencia al cambio un peligro manejable. El nacional P
Villafañe, J. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Editorial pirámide.

Zapata, A. y Rodríguez, A. (2008). Gestión de la cultura organizacional. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.

Web grafía

“Cultura”. En: significados.com. Disponible en:
<https://www.significados.com/cultural/> consultado: 3 de febrero de 2018

Archivos virtuales jose carlos maria tegui,
http://www.ujcm.edu.pe/bv/links/cur_comercial/adminrecursohumanos-3.pdf/2008
(consulta 24 de junio 2014)

ANEXOS

ANEXO 1. Formato usado para la encuesta

ENCUESTA CAMBIO DE CULTURA LABORAL									
El nivel de educación que usted tiene es:									
Postgrado ____			Universitario ____			Técnico ____		Bachiller ____	
Rango de edad:	18 - 30 ____		30-40 ____		40-50 ____		+50 ____		
Cargo que ocupa en la compañía				Administrativo:			Operativo:		
Tiempo de labores en la compañía:		De 0 a 10 años ____		De 10 a 20 años ____			Mas 20 años ____		
Fecha:					Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
¿Considera que existen oportunidades para dar a conocer sus ideas y que estas sean tenidas en cuenta?									
¿Conoce de forma clara los objetivos, misión y visión de la compañía?									
¿Los canales que usa la empresa con el fin de informar cambios, objetivos y políticas son adecuados?									
¿Considera que la empresa tiene en cuenta sus opiniones o sugerencias para la realización de mejoras en su trabajo?									
¿El hecho de trabajar duro en la empresa le ha permitido progresar?									
¿La compañía le ha ofrecido retos y oportunidades para seguir mejorando?									
¿Considera usted que los cambios que se han realizado en la organización han sido útiles?									
¿Ha sentido en alguna ocasión temor a perder el empleo o que sea cambiado de puesto de trabajo?									
¿Los cambios realizados en la compañía han afectado su desempeño y la forma en que realiza sus actividades?									

¿Ha sido usted capacitado para el manejo de las nuevas herramientas de trabajo y de solución de problemas?					
¿Recibe formación para actualizar los conocimientos sobre su puesto de trabajo?					
¿La empresa le ha brindado capacitaciones para asumir los cambios organizacionales?					
¿Reconoce usted claramente quien o quienes son las personas encargadas de fomentar la nueva cultura de trabajo?					
¿Considera usted que los lideres del cambio de cultura cumplen adecuadamente su funcion ?					
¿Cree que las personas que lideran los procesos tienen el conocimiento suficiente para brindarle el apoyo que usted requiere en sus labores?					
¿El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas las operaciones que se necesitan?					
¿Considera que la estructura organizacional de la planta (gerente, jefe, supervisor, ing procesos) es la adecuada para dar apoyo cuando usted lo necesita?					
¿Se cuenta con la ayuda necesaria de compañeros, jefes y supervisores para realizar bien su trabajo					
¿Se cuenta con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada?					
¿Cree usted que la dirección asegura la coordinación y el crecimiento conjunto de la empresa y sus colaboradores?					
¿Cuento con la documentación actualizada de los procesos de trabajo?					
¿Las tareas que realizo corresponden con las funciones de mi puesto de trabajo?					
¿Recibo las instrucciones necesarias para desempeñar correctamente mi trabajo?					

¿Existe un plan para lograr los objetivos de producción de la compañía?					
---	--	--	--	--	--

ANEXO 2. Transcripción de las entrevistas realizadas.

➤ ENTREVISTA 1

Variable	Comentarios representativos
Comunicación	“...en ocasiones hay ideas que uno tiene y esas ideas se pueden ejecutar, pero en ocasiones hay ideas que no se van a ejecutar y muchas veces no se realizan porque no hay presupuesto...”
	“...Conozco la misión, visión de la compañía y me entero por medio de capacitaciones y la revista de la compañía...”
	“...en ocasiones falta que haya más información del tema, ya que se presentan muchas dudas y no hay la persona que explique la duda que se tiene...”
Motivación	“...uno trata de dar lo mejor de uno para ver su reclasificación ...”
	“...Cada vez en las capacitaciones se obtiene información para ser mejor en el trabajo...”
	“...todos los cambios que la empresa ha ejecutado han permitido que la empresa salga adelante, la mayoría de los cambios han sido para bien...”
Resistencia al cambio	“...Claro uno como trabajador y viendo cómo está la situación del país, la situación económica y todo lo que se escucha que están cerrando empresas no deja de preocupar que en la empresa donde trabajo pueda pasar lo mismo y uno siempre tiene esa inquietud...”
	“...los cambios han servido para que el trabajo sea más fácil sin perjudicar el operador...”
	“...siempre que llega una maquina nueva se recibe capacitación...”

Capacitación	“...hay puestos en los que nunca ha habido cambios y con los conocimientos que uno maneja está bien...”
	“...de pronto en esa parte ha habido mucha fallas ya que la información llega por lo que uno escucha y la empresa no informa los cambios organizacionales, falta comunicación...”
	“...claro están los supervisores, el jefe de planta, el encargado del área...”
Liderazgo	“...De pronto los lideres les falta llegar más a la gente no se acercan al operario para que este le dé a conocer las novedades que hay...”
	“...En ocasiones hay personas que tienen todo el conocimiento, pero hay otras personas que les falta un conocimiento claro y por eso en muchas ocasiones mejor no se pregunta...”
	“...en el área donde yo trabajo el personal es suficiente...”
Estructura organizacional	“...De pronto falta unidad y que todos piensen igual o que haya una sola directriz a cerca de una orden...”
	“...si uno tiene una duda uno siempre se apoya en el supervisor o en el encargado del área...”
	“...la labor que yo hago esta concreta y se lo que hay que hacer, pero no hay nada escrito...”
Metodología	“...falta mucha comunicación entre el empleado y el jefe...”
	“...actualmente manejamos la documentación, pero han habido cambios y ha faltado actualizar esos cambios...”
	“...claro que sí, las funciones que yo hago corresponden a mi puesto, están totalmente claros...”
Planeación	“...yo tengo claro cuál es mi labor en mi jornada de trabajo ...”
	“...claro que debe haber un plan. Porque si no hay un plan las cosas no funcionarían bien ...”

➤ ENTREVISTA 2

Variable	Comentarios representativos
Comunicación	“...yo creo que con los últimos cambios y la adquisición de la empresa por el grupo extranjero, ellos han dado la oportunidad y han tenido en cuenta las ideas de las personas....”
	“...No los tengo presente en la cabeza como tal, pero sí sé que se han difundido por correos, intranet etc...”
	“...Los canales de comunicación son adecuados sobre todo por correos, se de la información y también he escuchado rumores que en eso se han quedado....”
Motivación	“...yo considero que aquí se dan muchas oportunidades, en mi caso particular yo inicie en otra planta, estuve en México en una capacitación y ahora aquí en esta planta por lo tanto considero que sí....”
Resistencia al cambio	“...no yo solo llevo 5 años, pero recién se adquirió la empresa por el grupo mexicano digamos que si hubo una mejora y un mejor trato, a mí me parece que sí...”
	“...En cuanto a perder mi puesto de trabajo digamos que si porque muchas veces se ve que hacen cambios donde las personas no tienen ni idea que van hacer despedidos, también por que las personas que conocía de un momento a otro han salido sin saber él porque...”
	“...los cambios me han afectado positivamente, ya que le grupo de trabajo, trabaja el sistema Toyota y es lo que se ha tratado de implementar...”
Capacitación	“...si he sido capacitado y me han dado algún conocimiento de cómo aplicarlas sin embargo es mas de práctica...”
	“...En mi caso recibo capacitaciones, pero si me parece que falta más capacitación en temas más técnicos...”
	“...pues en un principio estuvo encabezado por el área

Liderazgo	administrativa como el presidente y vicepresidente y luego se fue bajando a otros niveles y se sigue manejando...”
	“...no tengo contra que compararlo como para decir si lo cumple bien o mal a mi modo de ver si cumplen con lo planeado...”
	“...yo creo que sí, esta es una empresa donde los procesos necesitan más de experiencia que más teoría ya que esto no lo enseñan en ningún lado ya que se aprende aquí mismo....”
Estructura organizacional	“...yo creería que hace falta personal, en algunas áreas falta personal y en algunas si se necesita...”
	“...Yo considero que los problemas se escalan de una manera muy rápida, pero cuando se necesitan de otras áreas creo que si se demoran más...”
Metodología	“...Si lo hay no lo conozco el manual con mi cargo actualizado ...”
	“...Yo creo que con esta nueva administración y junto con recursos humanos hacen que la persona crezca personal y laboralmente...”
Planeación	“...no conozco por escrito cuales son mis funciones pero según lo que se ha planteado, habrá una que otra excepción en términos generales...”
	“...si en el puesto que yo me desempeño existen algunas contradicciones por parte de la administración ya que pide cosas diferentes, ya está en uno preguntar cuál es la prioridad, existen días donde las ordenes son contradictorias...”
	“...Plan como tal escrito no, me parece que podría ser más planeado, uno sabe cuáles son los objetivos pero no existe un plan documentado...”

➤ **ENTREVISTA 3**

Variable	Comentarios representativos
Comunicación	“...siempre nos tienen en cuenta, podemos dar a conocer nuestras ideas a través de los kaizen, de la mejoras y el gerente que tenemos nos acepta las ideas...”
	“...si claramente están en varios lados, no me las sé de memoria pero sé dónde consultarlas...”
	“...si porque los podemos ver a través del computador de la intranet, a través de las carteleras y en el tv del casino...”
Motivación	“...en nuestro departamento nos tienen en cuenta ya que en nuestro taller es mucho mejor que hace unos 5 años que llego la nueva administración, ha cambiado todo y hemos tenido más oportunidades...”
	“...No el trabajar duro sino trabajar inteligentemente me ha permitido mejorar y crecer, hemos progresado estando en la compañía...”
	“...Si hemos tenido oportunidades, desde hace cuatro años tuve la oportunidad de ser jefe y hemos crecido, hemos sido capacitados para ser gerentes, en la administración anterior no se daba esa oportunidad porque el organigrama era muy plano, pero en la nueva administración se dio la oportunidad de crecer.”
Resistencia al cambio	“...actualmente son útiles financieramente se ve que la empresa va a apalancarse mejor para el futuro....”
	“...No en ningún momento he tenido temor, porque yo tengo mi arte y en cualquier lugar lo podría desempeñar....”
	“...Si han afectado en forma positiva, si vemos nuestro lugar de trabajo lo vemos de una forma macro en temas de presupuesto, manejo de personal...”
	“...si hemos sido capacitados en análisis de fallas, 5W y EPCC y otras herramientas estadísticas, para poder analizar los problemas y gracias a ellas hemos podido detectar cuales son

Capacitación	nuestras falencias...”
	“...Estamos recibiendo capacitación yo diría que trimestralmente nos estamos capacitando en temas de liderazgo, manejo de grupo, temas estadísticos....”
	“...Actualmente nos estamos capacitando en cómo ser mejores líderes...”
Liderazgo	“...sabemos que existe una persona que es el gerente de CTX, el cual está capacitando la mayor parte del personal en la compañía y ha manejado el tema de cómo manejar más cultura y como mejorar...”
	“...falta por mejorar pero en un 95% están realizando su labor...”
	“...yo creo que se podría ayudar más a los nuevos capacitándolos mejor....”
Estructura organizacional	“...yo considero que es necesario más recurso, en todas las áreas porque se ve que hay labores que se hacen por fuera...”
	“...yo pienso que está bien, pero se podría mejorar aumentando las personas que controlan los procesos....”
	“...Si hay mucha ayuda y en nuestra planta todos nos tratamos de ayudar y todos somos responsables de la producción...”
Metodología	“...si hay una descripción que se hizo hace seis años y se hizo a nivel de la jefatura si la dirección es la clave para llegar al objetivo...”
	“...Si estamos actualizando toda la información en el kawa, falta todavía pero hemos creado muchos instructivos...”
Planeación	“...lo que yo realizo en lo que pide mi puesto de trabajo...”
	“...si recibo las instrucciones y trabajamos en equipo con otras áreas....”
	“...Si hay un plan estratégico para cumplirles a los clientes y proveedores...”

➤ ENTREVISTA 4

Variable	Comentarios representativos
Comunicación	“...Casi siempre tienen en cuenta mis propuestas ...”
	“...si conozco los objetivos, misión y visión de la compañía los puedo encontrar en las carteleras, intranet...”
	“...los canales que usa la compañía son totalmente adecuados tales como intranet, carteleras, correos...”
Motivación	“...si yo trabajo duro se ve el trabajo y así mismo pueden darse las posibilidades de asenso...”
	“...si varias veces me ha ofrecido oportunidades y de ascensos...”
Resistencia al cambio	“...viví el cambio cuando llegaron del grupo mexicano y se han visto cambios a nivel estructural, en algunas ocasiones no ha funcionado, pero también he visto que ha sido ágil porque si no funciona se cambia de nuevo...”
	“...Normalmente el cambio de puesto de trabajo no le tengo temor ya que cada cambio se ve como una oportunidad, uno se preocupa cuando la producción esta baja. La estabilidad en esta compañía es muy buena...”
	“...Los cambios no han afectado mi desempeño y uno siempre dar lo mejor de sí mismo...”
Capacitación	“...aunque falta reforzar algunos conceptos digamos que nos han capacitado, pero lo que falta es aplicarla...”
	“...si se reciben bases nuevas...”
	“...siempre hemos tenido un buen acompañamiento reforzado por los CTX y reforzado por correos....”
	“...si conozco las personas que son los CTX o jefes...”
	“...es un tema complicado porque cambiarle el chip a las personas, se podría hacer una reingeniería de la forma como lo

Liderazgo	están haciendo...”
	“...de ponto hay falencias en algunos líderes, pero no lo considero tan crítico ya que busco la manera de llegar a la información que necesito....”
Estructura organizacional	“...en la parte administrativa estamos bien, pero en la parte operativa no, ya que no tenemos el soporte para cubrir algunas faltas de personal...”
	“...si la estructura esta, ya depende de cada uno...”
	“...Totalmente de acuerdo porque se tiene un muy buen equipo de trabajo con el cual se puede trabajar en equipo ...”
Metodología	“...existe pero la no creo que este actualizada, está en la intranet pero falta hacer cambios a fondo...”
	“...cuando hay una buena directriz, o cuando hay una planeación considero que los procesos cumplen más fácil las metas...”
	“...cuando hay una buena planeación los procesos se llevan a cabo más fácil en cuanto a puesto de trabajo las cosas están claras en cuanto a la parte operativa...”
Planeación	“...yo considero que nosotros somos empleados con un perfil integral algunas labores no son de nuestro puesto pero son de nuestro día a día y hacemos cosas que van encaminadas en mejorar siempre....”
	“...Considero que las instrucciones son bastante claras, muchas veces la experiencia da un norte de cómo se debe trabajar...”
	“...Si existe un plan de producción que esta con el departamento de planeación que es la brújula y da los pasos a seguir....”

➤ ENTREVISTA 5

Variable	Comentarios representativos
Comunicación	“...en la empresa casi siempre hay oportunidad de que uno siempre exprese sus ideas y que se puedan hacer mejoras...”
	“...de forma clara no, no me los sé al pie de la letra pero si sé que es lo que quiere la empresa y está en carteleras e intranet....”
	“...Pues ahora con los temas de comunicación, correos si son los adecuados, pero debería evaluarse el tema si la gente los lee porque a veces pasan y no los leen...”
Motivación	“...si uno trabaja duro, uno tiene oportunidades siempre de mejorar y siempre hay retos para seguir mejorando...”
Resistencia al cambio	“...creo que es algo cultural en las empresas colombianas por el alto índice de desempleo, pero si uno hace su trabajo bien, no debería tener miedo....”
	“...Siempre que hay un cambio te afecta la forma de realizar la actividad, si te cambian el jefe lo hace de una forma diferente...”
Capacitación	“...ahora con las herramientas del CTX se ha mejorado el análisis de problemas falta capacitación y falta exigirle a los jefes que exija a sus subordinados que los utilicen...”
	“...en el caso mío he recibido buena formación pero de pronto en otros cargos si falta buena capacitación....”
	“...Cuando hay un cambio se espera que haya una capacitación, antes se hacía un curso y luego se caía el tema, no había continuidad...”
Liderazgo	“...de pronto los lideres tienen oportunidad de capacitación, el tema de cultura no es que se logre en un mes o dos, es algo que lleva más tiempo y depende de la persona....”
	“...En general uno puede apoyarse en otra persona puede ser un gerente que tenga conocimiento para dar solución a un problema

	...
Estructura organizacional	“...en este momento es una empresa grande y en la parte operativa se tienen todo lo que se necesita, pero si se compara con México ellos tienen más personal, pero para el medio colombiano está bien....”
	“...Ahora ha mejorado el soporte porque había un solo Ing. de procesos, no habían coordinadores, ha mejorado pero puede mejorar más....”
	“...Siempre hay colaboración entre todos. ...”
Metodología	“...si hay una descripción de mi cargo y se encuentra actualizada....”
	“...La dirección tiene unas directrices de recursos humanos....”
	“...En nuestra área la documentación no esta tan actualizada ya que es un área nueva...”
Planeación	“...en general las tareas que realizo corresponden a mi puesto de trabajo....”
	“...Si me dan instrucciones, me dicen para qué es y cuál es el objetivo que se quiere lograr ...”
	“...El área de planeación es la que determina cual es el programa de producción y así poder tener un norte...”

➤ **ENTREVISTA 6**

Variable	Comentarios representativos
Comunicación	“...conozco los objetivos y misión a través de la información suministrada a través de correos, la intranet...”
	“...Si los canales como carteleras e intranet son los adecuados.

	Pero es común que se manejen chismes en la parte operativa y se debería fortalecer más los medios de comunicación, como formatos, revistas, etc...”
Motivación	“...no tanto trabajar duro, es más la responsabilidad, el amor propio al trabajo para que los resultados se den...”
	“...A lo largo del tiempo en la compañía me ha brindado retos, que me han permitido escalar...”
Resistencia al cambio	“... todos los cambios han sido buenos y útiles...”
	“...Llevaba 5 años en la compañía y sería el temor de perder mi trabajo, todos los viernes sacaban personas ya que la compañía estaba en una reestructuración...”
Capacitación	“...he sido capacitado para las nuevas herramientas de solución de problemas ...”
	“...en los últimos años si, cursos de liderazgo y manejo de personal, anteriormente no fortalecían tanto....”
	“...En los cambios si se ha brindado capacitación nos han puesto los puntos claros sobre la mesa....”
Liderazgo	“...Si los reconozco a cada uno de ellos...”
	“...Pienso que los líderes son los más idóneos para difundir la cultura, pienso que entre más personas estén capacitadas más rápido llega el mensaje....”
	“...Son las personas más idóneas y por eso están en esos puestos ...”
Estructura organizacional	“...en mi planta hace falta personal y más en la parte operativa ...”
	“...La estructura es la más idónea para cumplir con todos los objetivos ...”
	“...Si pensaría que se necesita tener más apoyo, también sería bueno tener más Ing. de procesos en otras líneas...”

Metodología	“...en este momento la conozco pero si está actualizada no estoy seguro ...”
	“...los conozco pero no sé si están actualizados. ...”
Planeación	“...en el momento realizo mis tareas, pero cuando falta personal o debo reemplazar un compañero me desligo de las tareas mías...”
	“...Hay un plan con unos objetivos que cumplir cada mes....”

➤ ENTREVISTA 7

Variable	Comentarios representativos
Comunicación	“...en esta compañía se presentan este tipo de oportunidades y se deben tener en cuenta para que la empresa pueda tener mejores oportunidades en el mercado, pero se les debe hacer un seguimiento del inicio al final...”
	“...si claro los conozco ya que todos debemos estar enterados de que es lo que está haciendo la empresa, que es lo que va hacer a corto plazo y que es lo que queremos ser en el futuro y tengo un documento donde los puedo consultar y recordar, y el documento es el manual de la máquina....”
	“...En este momento la información no es muy clara en la parte de producción, o no tenemos realmente clara toda la información de lo que se hace en la compañía, entonces muchos estamos desinformados y se maneja información informal ...”
	“...claro he progresado y he aprendido muchas cosas porque en esta compañía faltan muchas cosas por hacer, por mejorar y seguirlas a diario....”
	“...Si la compañía le ofrece a uno en todo momento muchas cosas para cambiar, pero no se presenta la forma de que las

Motivación	personas puedan llevar a cabo sus ideales o sus cambios que se puedan hacer en la compañía, necesitaría de que se pusiera más cuidado y que se evaluara cada una de las personas de acuerdo a las necesidades ya que todas las personas tienen ideales diferentes y que le puedan servir a la compañía....”
Resistencia al cambio	“...todo cambio que se haga en la compañía se supone que es para mejorar, siempre hemos visto que los cambios son para cosas mejores....”
	“...Temor no porque he aprendido mucho y creo que me puedo defender en cualquier área o campo y he aprovechado al máximo el conocimiento que me ha dado la compañía, en el puesto que me ubiquen creo que voy a tener un buen desempeño, y por tal razón no tengo temor de perder mi puesto de trabajo....”
	“...En esa parte si porque una mejora que se hace en la compañía ha sido para mejorar la productividad con el mínimo recurso y eso se ha mejorado mucho, y ya no es producir por producir, todo está muy controlado, ya no tenemos mucho material porque supuestamente ya viene programado, el puesto de trabajo de uno se ve afectado porque a veces hay mucha producción y otras no....”
Capacitación	“...Capacitado no, no he recibido la capacitación adecuada para resolver los inconvenientes que se presentan en mi puesto de trabajo, y pienso que debería haber más retroalimentación de este tema o mejor ilustración o un conocimiento más claro de cómo hacerlo...”
	“...No recibo capacitación para actualizar los conocimientos en mi puesto de trabajo, en esa parte he recibido alguna capacitación de lo que pretende la empresa para la participación de todos, trabajo en equipo, pero se debería mejorar más....”
	“...la nueva cultura de trabajo es manejada por un grupo de personas encargadas de hacer capacitaciones....”
	“...Yo pienso que deberían promover más ese tipo de capacitaciones, porque si se hace una vez al año a uno se le

Liderazgo	olvida y deben estar retroalimentando continuamente para saber si la capacitación valió la pena y se debe verificar que las capacitaciones nos sirvan para algo....”
	“...Son muy pocas las personas que lideran y que sean especializadas y que ayuden a resolver los problemas que se presentan en el puesto de trabajo, falta más capacitación de estas personas....”
Estructura organizacional	“...yo pienso que a veces nos quedamos cortos porque si se necesita a alguien para preguntarle, esas personas están ocupadas y se necesita más personal para cubrir todas las necesidades que se presenten....”
	“...Yo pienso que faltarían personas más allegadas a todas las áreas, una compañía como esta no se debería quedar parada porque una persona está ocupada o porque no pudo venir, se necesita a alguien que lo pueda reemplazar....”
Metodología	“...en este momento no tengo una descripción de mi cargo y creo que todos los puestos deberían ser calificados y dar el grado de importancia de cada puesto. ...”
	“...Yo pienso que falta más direccionamiento, porque muchas cosas se quedan a mitad de camino....”
	“...No cuento con la documentación del procesos, trabajamos más por experiencia pero no porque tengamos manuales e instructivos...”
Planeación	“...en la parte operativa tiene que ver con el área de producción, pero si me asignan un puesto de trabajo siempre ósea que no tengo un puesto de trabajo fijo, pero si sería bueno tener especificadas las labores que debo hacer como operario....”
	“...Mucho tiene uno que improvisar porque a veces no están las personas adecuadas para preguntarle si está bien lo que estoy haciendo o no, en caso como supervisores que son los jefes inmediatos, los supervisores no ayudan a resolver los problemas....”
	“...La verdad no tengo el tema muy claro, pero como no tenemos

	ese tipo de retroalimentación, en este momento no sabemos cuáles son los objetivos de la empresa ...”
--	---

➤ **ENTREVISTA 8**

Variable	Comentarios representativos
Comunicación	“...Casi siempre han tenido en cuenta mis ideas...”
	“...la misión, visión deben estar en la intranet, pero exactamente en qué lugar no, cuando estaba en el laboratorio era muy importante para las auditorias, pero hoy en día no....”
	“...Si aunque no todos los cambios se han comunicado, acá es muy normal que uno se da cuenta por rumores de cambios y no por comunicación o medios formales...”
Motivación	“...Realmente no sé qué si sea por trabajar duro haya cambiado, pero el cambio que tuve fue porque lo busque y me dijeron que si porque era buena trabajadora...”
	“...yo siento que la empresa le falta motivar a la gente pero uno puede demostrar las ganas de avanzar...”
Resistencia al cambio	“...si por lo menos el cambio en cuanto cultura organizacional en el momento que vendieron la empresa fue muy positivo, pero ahora que volvamos a las anteriores administraciones me pregunto si se seguirá manejado la misma cultura....”
	“...Si yo creo que todos hemos sentido ese temor...”
	“...Los cambios no han afectado mi desempeño...”
Capacitación	“...yo escuchaba que en la empresa hablaban de 5 porqués Epcc, Kaizen y a mí nunca me habían explicado, es más hace poco tuve que hacer un EPCC y alguien me explico y lo mismo un 5 porque, pero de resto no he recibido una capacitación, de pronto puede ser por mi cargo, pero se dio por la necesidad....”
	“...Si he recibido capacitaciones, pero no especifico en el puesto

	de trabajo, cuando entre al cargo si me capacitaron ...”
Liderazgo	“...si los conozco son los coordinadores de trabajo Xignux...”
	“...Que yo diga cuales son las funciones específicas que ellos deben hacer no, entonces si lo están haciendo bien o mal no sé, sé que ellos están revisando el proceso pero no se más....”
	“...Si considero que los procesos tienen el conocimiento suficiente....”
Estructura organizacional	“...pues a simple vista uno pensaría que sí, digamos que las cosas se hacen bien, pero me imagino que hay cosas que se dejan de hacer, pero uno si ve personas practicantes que solo se dedican hacer cosas que el personal fijo no alcanza a hacer...”
	“...digamos que en este momento no hay una figura y es la persona que controla el piso, en este momento alguien la está haciendo pero no está...”
	“...cuento con la ayuda total de todos para hacer mi trabajo....”
Metodología	“...sé que hay una descripción de mi cargo en la intranet pero no la conozco...”
	“...yo pienso que en la empresa los asensos son muy arbitrarios o son porque tienen más afinidad con unas personas que con otras y la otra es que de pronto a la empresa le falta motivar más a las personas que son muy buenas, y es la inconformidad con el tema del sindicato, porque nosotros somos profesionales y muchos de nosotros quieren seguir estudiando, tenemos proyectos que profesionalmente los queremos hacer, pero la empresa apoyo no da. Yo quería hacer un estudio pero aunque no fuera para pagarme todo si quería que me ayudaran con algo, pero nunca paso y uno ve que los operarios si tienen la facilidad y creo que la visión del operario es distinta y creo que a nosotros nos falta motivarnos en todo sentido....”
	“...Mi puesto de trabajo no tiene ninguna clase de documentación o instructivos, pero si he tratado de hacer alguno documentos pero no de manera formal, sino que lo hago para

	que al momento que yo no este alguien me pueda reemplazar...”
Planeación	“...la mayoría de funciones si corresponden, pero en todas las plantas se hacen funciones distintas....”
	“...Si recibo las instrucciones necesarias...”
	“...Existe un plan de trabajo mensual, según las necesidades de la planta, mensualmente se define por cada planta, cada máquina cuanto se debe hacer, pero ya depende de producción que se lleve a cabo el cumplimiento....”

➤ ENTREVISTA 9

Variable	Comentarios representativos
Comunicación	“...A veces según las circunstancias porque todas las ideas a veces no son tenidas en cuenta, no porque sea mala la idea, muchas veces puede ser porque no hay presupuesto pero no me doy cuenta porque no se hacen...”
	“...claro yo los he leído y todo el mundo los debería saber porque es sentido de pertenencia, pero si se dónde encontrarlos...”
	“...No falta porque hay mucha información que se pierde normalmente en las carteleras pocas personas leen y mucha información se queda en la mitad y muchos de los rumores que se manejan afectan la idea inicial....”
Motivación	“...si obviamente desde el momento en que quede trabajando en esta compañía mi vida cambio y le he podido dar un futuro mejor a mi familia y profesionalmente también...”
	“...la compañía no me ha ofrecido retos, más que todo la antigua administración no escuchaba a las personas y a pesar de que estábamos preparados para ciertos cargos no se nos tuvo en cuenta y traían gente de afuera...”
	“...claro que sí, yo hubiera querido que esos cambios que se

Resistencia al cambio	efectuaron ahora los hubieran hecho antes...”
	“...si he sentido temor, se siente cuando hay cambios administrativos, cuando hay recorte presupuestal el miedo siempre está latente...”
	“...claro que si los cambios han permitido mejorar algunos procesos, los cambios han sido para bien....”
Capacitación	“...No he sido capacitado, debido a la parte académica que yo tengo he aprendido a manejar diferentes procesos, pero a la empresa en este aspecto le falta avanzar mucho...”
	“...no nosotros trabajamos de manera empírica...”
	“...la empresa lo que ha hecho ha sido mostrar ciertos rubros...”
Liderazgo	“...si yo los conozco, yo sé quiénes son pero creo que también las personas no han recibido información suficiente...”
	“...ellos lo cumplen desde el punto de vista para eso se han entrenado, pero hay que trabajar en la cultura de las personas nuevas porque con las antiguas es difícil, anteriormente los supervisores o gente de administración habían sido operarios, que era gente con mucha experiencia, las personas que llegan ahora solo saben lo académico pero uno tiene la experiencia....”
	“...Estas personas deberían hacer carrera en la empresa para más adelante poder tomar buenas decisiones....”
Estructura organizacional	“...yo pienso que así como está la compañía es suficiente...”
	“...yo pienso que está bien si dentro de esa cadena las personas que están encargadas de la mejora pudieran tomar decisiones pero se demoran mucho, el trabajo entre obreros es muy bueno, porque se cuenta con la ayuda cuando se necesitan...”
Metodología	“...no conozco la descripción de mi cargo...”
	“...esa cultura se está creando, si hablamos del pasado, no se había hecho el manual, pero en general nadie explico porque se hizo el libro, o para que...”

Planeación	“...si, pues yo no conozco mis funciones bien ...”
	“...pero creo que si todo está basado en experiencia, pero si me veo limitado trato de informarlo...”
	“...yo no conozco el plan de producción de la planta, y creo que es a nivel general porque ninguno sabe....”

➤ **ENTREVISTA 10**

Variable	Comentarios representativos
Comunicación	“...a veces, no siempre son tenidas en cuenta, depende más del concepto del jefe de turno, la confiabilidad de que él tenga en su grupo de trabajo...”
	“...yo conozco la misión, visión y se encuentran en los manuales de cada planta, en las carteleras....”
	“...Si y no, hay veces que hay informaciones que no se dan a tiempo, sino que hay primero la información de corrillo y casi siempre termina siendo verdad, ósea que no se está manejando bien la información....”
Motivación	“...no necesariamente es trabajar duro, hay otras cosas como que si está en el grupo adecuado...”
	“...no me han brindado retos, cuando llaman a una promoción lo eligen por conveniencia y depende de quien este de turno....”
Resistencia al cambio	“...en esta última etapa se comenzó hacer un cambio estructural en muchos aspectos, para mejorar en algunas áreas el personal es algo viejo y para cambiar el pensamiento de este personal es complicado...”
	“...Si he sentido temor, porque depende del administrador de turno ya que congenia con unos y con otros no...”
	“...El desempeño es independiente de la administración y cada

	uno sabe que debe hacer...”
Capacitación	“...no se sido capacitado en el manejo de las herramientas...”
	“...a veces recibo formación, considero que cada persona cuando cambia de puesto debe recibir un entrenamiento y aquí los cambios se hacen inmediato sin entrenamiento porque se supone que ha estado tantos años en un puesto que ya sabe lo que debe hacer, pero no es así....”
	“...Las capacitaciones cuando ha habido cambios organizacionales han quedado en la mitad, incluso son cambios que no se les da continuidad, por cuestión administrativa, porque se ha tomado a la ligera sin saber para donde se iba ...”
Liderazgo	“...en este momento hay más información de los cursos que se dan y quien es la persona encargada de liderar...”
	“...Si, a veces se trae un líder y se dice que va hacer tal cosa, pero cuando entra a la planta se aleja de ese foco....”
	“...No, aquí se mueve una persona para un puesto pero no se capacita ya que una capacitación puede durar hasta un año....”
Estructura organizacional	“...hay áreas que se necesita gente, pero en unas áreas puede sobrar personas y en otras puede faltar....”
	“...Se necesita que los que dan apoyo conozcan realmente el proceso, pero no es así, hay una parte que si la conoce y hay otra parte que no...”
	“..La ayuda si la hay y siempre se busca la ayuda de compañeros...”
Metodología	“...no cuento con una descripción de mi cargo...”
	“...la empresa no asegura el crecimiento debido a las falencias que hay en comunicación, capacitación....”
	“...Hay unos manuales, unas actividades y otros no....”
	“...todo es un aprendizaje día a día y para el puesto de

Planeación	supervisor no lo hay....”
	“...Si hay un plan, pero es plan cambiante y cambia de acuerdo a lo que necesite el cliente....”
	“...El plan no es rígido, es muy cambiante...”