

# Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional

## Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué

José Vicente Montealegre González\* & Gregorio Calderón Hernández\*\*

### resumen

Con el fin de analizar las relaciones entre resistencia al cambio y cultura organizacional se construyó un modelo teórico fundamentado en los planteamientos de Allaire y Firsirotu, Alabart y Portuondo y Hofstede, que fue contrastado en empresas medianas y grandes del sector de confecciones de Ibagué, utilizando un enfoque mixto cualitativo-cuantitativo mediante la aplicación de entrevistas en profundidad y encuesta. Los resultados muestran que no existe una acentuada resistencia al cambio, pero que incide en ésta una categoría cultural: la percepción de las relaciones de poder dentro de las empresas.

**Palabras clave:** cambio organizacional, cultura organizacional, resistencia al cambio, empresas medianas y grandes, sector de confecciones.

### abstract

**Relationships between attitude towards change and organisational culture: a study of medium- and large-scale clothing industry companies in Ibagué, Colombia**

A theoretical model, founded on Allaire and Firsirotu, Alabart and Portuondo and Hofstede's approaches, was constructed for analysing resistance to change – organisational culture relationships, contrasting medium- and large-scale clothing industry companies in Ibagué by using a qualitative-quantitative approach employing in-depth interviews and a survey. The results revealed no marked resistance to change but that it did have an effect on this cultural category such as perceiving relationships regarding power within companies.

**Key words:** organisational change, organisational culture, resistance to change, medium- and large-scale companies, clothing industry sector.

### résumé

**Les relations entre l'attitude envers le changement et la culture organisationnelle : le cas des moyennes et grandes entreprises du secteur de la confection à Ibagué, Colombie**

Afin de réaliser une analyse des relations entre la résistance au changement et la culture organisationnelle, nous avons construit, sur la base des propos d'Allaire et Firsirotu, Alabart et Portuondo et Hofstede, un modèle théorique que nous avons appliqué dans des moyennes et grandes entreprises du secteur de la confection à Ibagué, en utilisant une approche mixte qualitative-quantitative (entretiens en profondeur et enquêtes). Les résultats montrent que la résistance au changement n'est pas très forte en elle-même, mais qu'elle résulte de l'influence d'une catégorie culturelle telle que la perception des relations de pouvoir au sein des entreprises.

**Mots clé:** Changement organisationnel, culture organisationnelle, résistance au changement, moyennes et grandes entreprises, secteur de la confection.

### resumo

**Relações entre motivação para a mudança e cultura organizacional: Estudo em médias e grandes empresas de confecções de Ibagué**

Com o fim de realizar uma análise das relações resistência à mudança X cultura organizacional, foi construído um modelo teórico fundamentado nas propostas de Allaire e Firsirotu, Alabart e Portuondo e Hofstede, que foi contrastado em empresas de médio e grande porte do setor de confecções de Ibagué, utilizando um enfoque misto qualitativo – quantitativo mediante a realização de entrevistas e pesquisas de opinião. Os resultados mostram que não existe uma acentuada resistência à mudança, mas que incide sobre esta uma categoria cultural, como é o caso da noção sobre as relações de poder no interior das empresas.

**Palavras chave:** Mudança organizacional, cultura organizacional, resistência à mudança, empresas médias e grandes, setor confecções.

Clasificación JEL: M12, M14.

Recibido: Enero de 2007

Aprobado: Abril de 2007

Correspondencia: Gregorio Calderón Hernández, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, Departamento de Administración, Cra. 27 No. 64-60, Colombia.

\* Magister en Administración, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Director Académico de la Universidad del Tolima.

**Correo electrónico:**  
jvmontea@ut.edu.co

\*\* Magister en Administración, Universidad Eafit. Profesor asociado de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Director del grupo de investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana, categorizado por Colciencias.

**Correo electrónico:**  
gcalderonh@unal.edu.co



**Montealegre González, J.V. & Calderón Hernández, G. (2007).**  
*Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional. Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. Innovar 17(29), 49-70.*

## Introducción\*

El cambio es una variable que incide sobre la eficiencia y la estabilidad de las organizaciones. Éste ha sido estudiado desde perspectivas técnico-económicas (Schumpeter, 1934), pero también desde enfoques psicosociales, lo que lo liga estrechamente a comportamientos culturales de las personas que intervienen en las empresas (Schein, 1988).

En la presente investigación se estudió la relación entre el cambio y algunas variables de la cultura organizacional, asumiendo un enfoque mixto cualitativo-cuantitativo, que empleó dos métodos complementarios. Desde la hermenéutica se trató de desentrañar el pensamiento de los directivos empresariales sobre el cambio y la cultura mediante una entrevista en profundidad, combinada con la técnica de entrevista de eventos críticos. Desde lo cuantitativo se buscó encontrar la percepción de trabajadores y mandos medios sobre dichas relaciones con la aplicación de una encuesta.

La fundamentación teórica se basó en los planteamientos de Allaire y Firsirotu (1984) sobre las relaciones entre el entorno, el sistema cultural y el sistema socioestructural, y en los modelos de Alabart y Portuondo (1995) y Hofstede (1999) para establecer en esa estructura cuáles dimensiones podrían resultar apropiadas para realizar el análisis propuesto.

Para efectos de la contrastación empírica se escogió el sector de confecciones, empresas medianas y grandes de la ciudad de Ibagué, por ser una actividad dinámica en la región y el país, y sobre todo por tratarse de uno de los sectores con mayor exposición al cambio en los últimos años. Se realizaron siete entrevistas (a seis directivos y a un asesor empresarial del sector) y 101 encuestas a trabajadores de cuatro empresas (dos grandes y dos medianas).

La pregunta formulada fue: ¿qué relaciones existen entre la actitud al cambio y la cultura organizacional? Específicamente interesaba conocer si algunas características de los sistemas cultural y socioestructural de las empresas generan resistencia al cambio en las personas que las conforman. De la pregunta surgen dos objetivos: de una parte, construir un modelo teórico que explique esas posibles relaciones, y, de otra, realizar un contraste del modelo en empresas medianas y grandes del sector de confecciones de Ibagué.

El proyecto hace parte de una línea de investigación denominada "Cultura organizacional en las organizacio-

nes colombianas" del grupo de investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, reconocido y categorizado por Conciencias, y realizado durante el período enero 2005-junio de 2006.

Los resultados muestran aspectos importantes para la toma de decisiones gerenciales: no existe una marcada resistencia al cambio en las empresas estudiadas, lo que no significa que exista una amplia apertura y aceptación. La resistencia al cambio está asociada a las relaciones de poder, mientras que la apertura al cambio es generada por los factores de orientación estratégica de las empresas.

## 1. El problema de investigación y su contexto

### 1.1 El problema de investigación

Históricamente, la dinámica de las organizaciones se estudió con base en sus estructuras o en sus estrategias. Pero a partir del reconocimiento de las organizaciones como sistemas sociotécnicos de alta complejidad (Katz y Kahn, 1977) se acepta que algunos problemas empresariales no pueden ser comprendidos con los enfoques racionalistas tradicionales, razón por la cual se requiere recurrir a la interpretación de los significados construidos socialmente por los actores que en ellas intervienen (Petigrew, 1979; Barley y Kunda, 1992).

Una de estas variables es el cambio, que si bien ha sido estudiado desde lo técnico-económico (Schumpeter, 1934), tiene un fuerte componente cultural. Ello implica reconocer que existen relaciones entre hechos macroambientales, decisiones estratégicas de gestión empresarial y la respuesta dada por los miembros de la organización. Por tanto, resulta relevante estudiar, desde lo cultural, cuáles factores hacen resistentes a las empresas al cambio, con el fin de que los gerentes puedan tenerlos presente a la hora de tomar decisiones.

La globalización del mundo, la apertura del país a mercados internacionales, los desarrollos tecnológicos y el surgimiento del conocimiento como fuente de ventaja competitiva han hecho que las empresas se vean presionadas constantemente a cambios que pueden amenazar su eficiencia -y hasta su estabilidad- si no se cuenta con la capacidad de adaptación necesaria.

El sector de las confecciones, por estar estrechamente ligado al tema de la moda, a los avances en nue-

\* Investigación realizada en el marco de la línea de Cultura organizacional en las empresas colombianas, del grupo de investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana. El proyecto fue apoyado por la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, y se realizó en el período enero 2005-junio 2006.

vos procesos productivos, a maquinaria cada vez más avanzada y a mercados fuertemente competitivos en el mundo, no es ajeno a esta presión para generar mayor valor agregado al cliente y ofrecer mejores condiciones de precio y calidad.

La industria de confecciones en Ibagué es uno de los sectores dinámicos que genera empleo y aporta valor agregado económico al departamento (Zambrano, 1990; Centro Productividad del Tolima, 2003; Icer Tolima, 2005). Sin embargo, existen cuestionamientos sobre la gestión y los procesos de integración de la región (Arbeláez, 1999), lo que hace importante estudiar fenómenos organizacionales locales que mejoren la toma de decisiones gerenciales de las empresas del sector y de la región.

Las anteriores circunstancias dieron origen a la pregunta base de la presente investigación: ¿qué relaciones existen entre la actitud al cambio y la cultura organizacional? Específicamente interesa conocer si algunas características de los sistemas cultural y socioestructural de las empresas generan resistencia al cambio en las personas que las conforman.

A partir de esta pregunta se plantean dos objetivos: desde lo teórico, con fundamento en la literatura especializada, se pretende desarrollar un modelo que permita comprender las relaciones entre las dos categorías mencionadas, y, desde lo empírico, se quiere contrastar el modelo en empresas medianas y grandes de confecciones de Ibagué.

## **1.2 Población objeto de estudio**

Los textiles y las confecciones son considerados en el país un valioso sector por su aporte en el comercio internacional. En el año 2000, las exportaciones de textiles y confecciones colombianas contabilizadas por Proexport alcanzaron US\$788 millones (Cruz, 2005, p. 3), y aunque se pueda estar en inferioridad de condiciones respecto a los países de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe, por sus ventajas arancelarias y de mano de obra, las confecciones colombianas se distinguen de estos países en que se orientan hacia productos más elaborados, como *blue-jeans*, vestidos de señora, ropa infantil y ropa interior, que tienen mayor valor agregado, son más costosos de producir y requieren una mano de obra más calificada.

En el Tolima esta industria ha sido protagonista de primer orden en el mercado internacional de bienes y servicios, desde el inicio de la década de los años no-

venta, pues “entre 1990 y el 2002 los hilados y los tejidos participaron, en promedio, con el 26,7%, la fibra de algodón con el 9,4% y las camisas de algodón con el 17,3%, productos que consolidan una participación del 53,4%” (Icer Tolima, 2005, p. 74).

Lo anterior dado que para el año 2002 se realizaron transacciones por US\$3,1 millones, lo que significó para el departamento el 54,1% del valor exportado en productos no tradicionales. De forma más significativa, para el año 2003 la contribución del sector ascendió al 91,8% del total comercializado en el exterior, con un total de US\$13,4 millones hecho que representa un crecimiento del 131,9% (Icer Tolima, 2005, p. 74).

Según Zambrano (1990), las confecciones en el departamento del Tolima datan de finales la década de los años setenta, pues se estima que a comienzos de los años ochenta ya existían en el departamento cerca de 200 talleres de confección, de los cuales alrededor de 90 eran pequeñas y medianas empresas, que se caracterizaban por ocupar principalmente mano de obra femenina, que representaba un 70%.

Como consecuencia de la Ley 44 de 1987, que pretendía la reactivación económica post destrucción de Armero, se crearon e instalaron en Ibagué empresas del sector agroindustrial, textil, ganadero, licores, grasas y materiales de construcción, algunas de las cuales hoy en día son el soporte de la vida económica y social del departamento.

De acuerdo con Zambrano (1990), algunas de las más importantes empresas creadas como consecuencia de esta ley, y con apoyo de la Asociación para el Desarrollo del Tolima, ADT<sup>1</sup>, son: la Fábrica de Textiles del Tolima Fatextol, creada en 1988 por iniciativa de Texpinal y la ADT; Fibratolima S. A., que es considerada hoy como la única empresa grande (textil) en este ramo en el departamento del Tolima; T-Shirt and T-Shirt, que en 1993 se catalogó como una de las tres más grandes fábricas de Colombia; Concalidad Ltda., dedicada a confeccionar prendas para Fibratolima y para Hilacol, y que igualmente se ha especializado en tejido plano con prendas tales como pijamas, vestidos, entre otros.

Puede afirmarse que aunque las actividades de dichas empresas son diversas, la industria de las confecciones se ha especializado en procesos de maquila para productos como camisetas, ropa infantil, pantalones y camisas. Las empresas de confección de tejido plano son las de mayor tradición en el departamento, dado que

<sup>1</sup> Creada en 1964 con el objetivo de promover el desarrollo económico y social de la región, a partir de la realización de estudios encaminados a identificar potencialidades y vulnerabilidades del departamento del Tolima.

están establecidas desde los años ochenta. Por su parte, las empresas de tejido punto son de origen más reciente: concretamente se han establecido en la última década, siendo sus productos más representativos las camisetas y los busos polo y T-shirt.

En este contexto cabe señalar que tres de las cuatro más importantes empresas de textiles-confecciones del Tolima están ubicadas en Ibagué. Ellas son: Fatextol, Fibratolima (hoy comprada por Fabricado) y Carolina, que superan el 90% del consumo regional de fibras, lo que permite que la industria textil-confección de Ibagué se ubique como la tercera del país después de Medellín y Bogotá. En este momento en Ibagué existen nueve empresas de confecciones medianas y grandes, mientras que para el año 2002 existían trece, es decir, en el cuatrienio se han liquidado o fusionado cuatro empresas.

## 2. Referente conceptual

### 2.1 Aproximación al concepto de cultura organizacional

La antropología cultural ofrece dos nociones sobre cultura: una perspectiva considera un sistema sociocultural que integra los dominios cultural y social en uno solo, mientras que otra perspectiva concibe la cultura como un sistema de formación de ideas, eminentemente simbólico y holístico (Allaire y Firsirotu, 1984).

Estas dos tendencias conceptuales han sido extrapoladas por diferentes autores al mundo empresarial, a efectos de ubicar y examinar los conceptos de cultura en la teoría organizacional. En consecuencia, quienes defienden la primera postura plantean que las organizaciones se consideran, de manera más o menos explícita, como sistemas socioculturales, es decir, sus componentes colectivos de significados y valores, sus sistemas de conocimientos y creencias se funden y no se pueden disociar de su componente estructural, formando así un todo integrado de la organización. Por otra parte, quienes conciben las culturas organizacionales como *sistemas de ideas* defienden que para comprender mejor la cultura hay que dejar de considerarla en el plano de los comportamientos concretos (costumbres, usos, tradiciones, conjuntos de hábitos), y comenzar a concebirla como sistemas de mecanismos de control que sirven para regir el comportamiento (Allaire y Firsirotu, 1984).

Schein (1985), uno de los autores clásicos en este tema, afirma que la cultura organizacional es un conjunto de supuestos subyacentes, descubiertos, creados o desarrollados por un grupo, en tanto va aprendiendo a administrar los problemas de adaptación exter-

na y de integración interna. Hampden-Turner (1981) establecen que es la manera que las personas utilizan para resolver problemas esenciales en las relaciones con la gente, con el tiempo y con el entorno ligado a su existencia.

Para Alabart y Portuondo (1995), la cultura organizacional es un conjunto de paradigmas que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, habilidades, estilos y procesos, y de la organización con su entorno. A partir de tales interacciones se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia y la eficacia de la organización. Hofstede (1980) señala que la cultura es la programación colectiva de las mentalidades de las personas que les permite a los miembros de una comunidad, grupo o categoría de personas diferenciarse de otros.

Como se puede observar, la cultura organizacional es un concepto complejo con diversidad de significados. Interesa ahora conocer algunas de las relaciones esenciales para la presente investigación, sustentadas en la literatura especializada:

- a. Contar con culturas fuertes refuerza el autocontrol y la coordinación interna, mejora la alineación de las metas entre las personas y la empresa e incrementa el esfuerzo discrecional de los trabajadores, a la vez que los prepara para actuar en condiciones de incertidumbre o en situaciones inesperadas (Sorenson, 2002).
- b. Si bien la cultura es un recurso interno intangible conformado por las presunciones y creencias que comparten los miembros de una empresa, éstas también definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de las relaciones con su entorno (Schein, 1988).
- c. La cultura organizacional se considera una de las capacidades organizacionales más potente para generar ventaja competitiva sostenida (Lado y Wilson, 1994).
- d. Un grupo de investigadores sostiene que la cultura no puede intervenir intencionalmente, argumentando para ello que la cultura es una teoría de comportamiento humano y no una herramienta para que los gerentes puedan legitimar el control sobre los procesos laborales (Ogbonna y Wilkinson, 1988; Anthony, 1990; Ogbonna y Whipp, 1999; Ogbonna y Harris, 2002), pero también existe un amplio grupo que considera la posibilidad de que la gerencia pueda intervenir la cultura (Schein, 1988; Denison, 1990; Hofstede *et. al.*, 1990).

e. Deal y Kennedy (1982) afirman que la cultura constituye la barrera más importante para efectuar procesos de cambio. Sin embargo, también argumentan que una vez se logren cambios estructurales, la cultura debe asumirse como una inversión que genera y retorna dinero.

Una buena síntesis de las relaciones de la cultura con el cambio la presentan Allaire y Firsirotu (1984), que proponen una integración de los sistemas cultural y socioestructural, pues consideran que disonancias entre estos dos elementos redundarán en ineficiencias e incluso en amenazas a la supervivencia cuando no existe capacidad de adaptación a las presiones del entorno:

Una disonancia podría resultar de cambios en el mercado, en la competencia o en la tecnología, que hacen presión sobre la empresa. En este caso, la empresa trata primero de adaptarse a la nueva situación haciendo modificaciones en su sistema formal de objetivos, estrategias y estructuras. Pero estas medidas llegarán a ser ineficaces si no encuentran apoyo y justificación en el sistema cultural de la empresa. En tal caso, el sistema cultural de la organización y el nuevo sistema socioestructural no están sincronizados, lo cual puede ocasionar una pérdida grave de eficacia y un deterioro del funcionamiento de la empresa (Allaire y Firsirotu, 1984).

## **2.2 El cambio y la actitud frente al cambio**

El cambio es comprendido como una transformación de características esenciales, una alteración de dimensiones o aspectos significativos que genera que el nuevo estado de cosas sea sustancialmente diferente al antiguo (French y Bell, 1996). El cambio ha sido considerado desde diversas perspectivas teóricas: estratégica, estructural, tecnológica, política, humana y cultural (Motta, 2001). Interesan para esta investigación las dos últimas, pero integradas a las otras.

Cuando una empresa tiene que enfrentar una situación de crisis que alienta la necesidad de cambio, éste generalmente comienza por la redefinición del direccionamiento estratégico, afectando con ello la estructura organizativa, los procesos y los procedimientos, lo que en esencia trasciende hasta afectar los valores básicos, las creencias, los hábitos y el sistema de significados, esto es, la cultura de la empresa. Se plantea así el papel incuestionable que desempeña la cultura empresarial ante los fenómenos de cambio que están orientados a garantizar la supervivencia, la adaptación y el crecimiento de una organización.

La cultura debe lograr una relación de adaptación con la estructura, es necesario que la cultura y la estructura

se entremezclen, que se apoyen y se refuercen mutuamente. A su vez, cultura, estructura y entorno también deben lograr una relación de adaptación. Si existe un cambio en uno de estos tres sistemas y no se traza una estrategia de cambio para los demás, conforme a ese cambio surgido, las relaciones entre éstos se vuelven disonantes y se desincronizan, lo cual trae consigo una pérdida de eficiencia y eficacia de la organización, imposibilitando su capacidad de sobrevivir, adaptarse, mantenerse y crecer.

En este proceso de integración entre cultura, estructura y estrategia es normal que se presenten resistencias como reacciones típicas del individuo hacia el cambio por sentimientos de inseguridad, dificultad de cambiar paradigmas, arraigo exagerado a tradiciones y normas, fallas en los procesos de implementación de las nuevas ideas o estilos directivos inapropiados para impulsar la innovación (Castañeda, Morales y Arturo, 1998; Chain, 1998).

Algunos factores encontrados en la literatura especializada indican que la resistencia al cambio se asocia con la necesidad de las organizaciones de establecer hábitos, rutinas y procedimientos que les permitan ser más eficientes pero que generan inercia (Ventura, 1996), estructuras organizativas jerarquizadas y centralizadas que pueden convertirse en rígidas e inflexibles, orientaciones cortoplacistas poco estratégicas que sacrifican resultados de largo plazo por solucionar problemas cotidianos, relaciones de poder que fomentan la distancia jerárquica o que exageran el control de la incertidumbre generando arraigo con lo preestablecido y lo tradicional (Hofstede, 1999).

De otra parte, para que los cambios trasciendan la etapa adaptativa y se conviertan en procesos transformativos, demandan la existencia de una redefinición cultural de los valores esenciales que constituyen la identidad compartida de una organización (Dolan, García y Auerbach, 2003), pues no se debe olvidar que los cambios compatibles con normas y valores generan menos resistencia que aquellos incompatibles con la cultura organizacional (Lines, 2004).

## **2.3 El modelo teórico asumido en la investigación**

Al revisar la literatura especializada se encuentran relaciones entre la actitud frente al cambio y algunos elementos de la cultura organizacional. Para la presente investigación interesan cuatro de estos factores: relaciones de poder, incertidumbre, diseño organizacional y orientación estratégica.

En cuanto a las relaciones de poder, se observa que el cambio estratégico tiene más probabilidad de ser exito-

so cuando existe el empoderamiento de las personas, esto es, se les otorga la posibilidad de opinar sobre el proceso de cambio, los supuestos que lo hacen necesario y los posibles resultados (Lines, 2004); así se reduce la resistencia en cuanto a que el empleado percibe que puede influir sobre las nuevas situaciones que tendrá que enfrentar.

Lines plantea igualmente que los cambios orientados a la reducción del gasto en las organizaciones generan resistencia por cuanto están asociados a una variable de poder cual es el control y cuyo incremento frecuentemente es rechazado por muchos empleados debido a que restringe el ámbito de poder e influencia de algunos de ellos. Por su parte, Ogbonna y Wilkinson (2003) consideran que los cambios no están muy afectados por factores culturales, como la transformación de valores directivos, sino con la vigilancia, el control y la amenaza de sanción.

Otro factor relacionado con el poder tiene que ver con el estilo directivo: estilos transparentes, de fácil comunicación y preocupados por favorecer el cambio generan menos resistencias (Kavanag y Ashkanasy, 2006), mientras que un estilo directivo centrado en el control incide sobre la pérdida de creatividad e iniciativa del trabajador y lo induce a mantener el *statu quo*, limitándose a cumplir órdenes y muy poco a proponer cosas nuevas, y a su vez genera actitud de rechazo a lo nuevo o diferente. Cualquier cambio, por pequeño que sea, deberá ser impulsado por quien los dirige.

Las relaciones de poder, por último, tienen que ver con la manera como los directivos son capaces de comprender las subculturas que se desarrollan dentro de la organización, cómo interactúan entre sí y en especial cómo involucran el nuevo entorno social, a partir de lo cual podrán crear un ambiente de integridad y confianza en el que los individuos acepten con menor resistencia las propuestas de cambio que los directivos traten de implementar (Jassawalla y Sashittal, 2002).

En cuanto a la incertidumbre, es un factor estrechamente asociado a la resistencia al cambio por cuanto ésta se encuentra relacionada con las expectativas de las personas y con sus metas y valores (Lines, 2004). Es así que cambios que se perciban atentatorios de derechos adquiridos, recompensas establecidas e incremento de control generan mayor resistencia, pero a su vez, en situaciones de crisis en las que las personas presientan ruptura de los elementos simbólicos importantes es bien recibido un cambio en el liderazgo que implique nuevos valores (Price y Chahal, 2006).

Precisamente, el esfuerzo que los directivos hacen por controlar la incertidumbre puede generar una cultura de resistencia al cambio pues se fomenta el apego a las

normas y los procedimientos, y se castiga el disenso y la innovación.

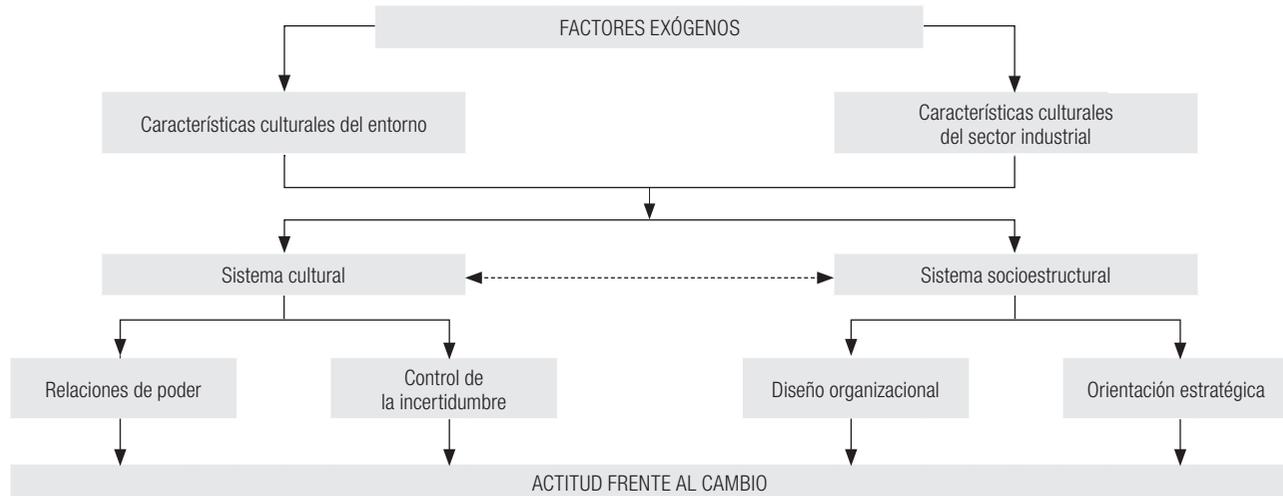
En lo relacionado con el diseño organizacional, se espera que sistemas jerarquizados y cerrados sean proclives a generar resistencia a los cambios, mientras que sistemas abiertos con estructuras fundadas en valores humanos están asociados con una mayor preparación para el cambio (Jones, Jimieson y Griffiths, 2005). Igual sucede con diseños que garanticen la variedad y el enriquecimiento de la tarea (Lines, 2004) y con las estructuras que tengan buenos sistemas de comunicación (flujos de información adecuados, por ejemplo), que faciliten el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades internas (Price y Chahal, 2006).

Por último, la orientación estratégica tendiente a lograr una dirección y visión compartidas, aunada al esfuerzo del líder por infundir valores en un proceso interactivo y a la aceptación de metas institucionales, desarrollan en los individuos comportamientos que favorecen el cambio (Jassawalla y Sashittal, 2002).

A partir de la revisión anterior, y sustentados en los aportes de Allaire y Firsitoru (1984), Alabart y Portuondo (1995) y Hofstede (1999), se asumen los siguientes supuestos teóricos: en primer lugar, se reconoce una relación entre la cultura y el cambio organizacional; en segundo lugar, se acepta que las presiones de cambio provienen en alto grado de fuentes externas (factores exógenos) como la globalización, la participación en mercados internacionales, la presión de la competencia, las nuevas exigencias de los clientes o las regulaciones gubernamentales; en tercer lugar, se acepta la existencia de dos sistemas (cultural y socioestructural) estrechamente relacionados y con influencia mutua, y, por último, que la integración de todos estos elementos culturales afectan la actitud de las personas frente al cambio (véase figura 1).



**FIGURA 1. Modelo teórico: relaciones cultura organizacional y actitud frente al cambio.**



Fuente: Elaboración propia.

### *Factores exógenos*

Dado que las organizaciones son sistemas abiertos, se encuentran en permanente interacción con su entorno, recibiendo impacto de la sociedad a través de sus sistemas social, político, cultural y jurídico. Las organizaciones también están influidas por factores contingentes como la tecnología, el mercado y la competencia (Allaire y Firsirotu, 1984). Esta interacción es bidireccional, pues las organizaciones no se adaptan pasivamente, sino que se esfuerzan por cambiar su ambiente; además, en esta adaptación dinámica se afectan tanto el sistema socio-estructural como el cultural (Calderón, 2006).

Alabart y Portuondo (1995) consideran que existen dos factores exógenos que afectan en especial la cultura de las organizaciones y que están estrechamente ligados con la relación con el cambio: las características culturales de la región donde se inserta la organización y las características de la rama a la que pertenece la empresa.

En un estudio realizado en tres regiones colombianas se obtuvo evidencia empírica de la incidencia de la cultura regional sobre el comportamiento organizacional (Dávila, 2000), y en otras latitudes se ha podido comprobar que el sector industrial influye sobre la cultura de las empresas que lo conforman (Chatman y Jehn, 1994). Por ello, en la presente investigación se aceptan estas dos categorías para comprender las relaciones entre cambio y cultura organizacional.

### *Factores endógenos: sistema cultural*

El sistema cultural “reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos” (Allaire y Firsirotu, 1984).

En el modelo teórico de Hofstede (1999) se plantean cuatro dimensiones de la cultura: distancia jerárquica, individualismo frente a colectivismo, masculinidad frente a feminidad y control de la incertidumbre. La revisión conceptual permite pensar que dos de éstas se encuentran asociadas a la actitud frente al cambio: la distancia jerárquica y el control de la incertidumbre.

El grado de distanciamiento en la relación de poder, la seguridad y las amenazas a la pérdida del poder y la influencia hace que la gente con alta necesidad de reconocimiento y estabilidad en su rol jerárquico se resista al cambio, ya que éste amenaza sus sentimientos de seguridad y los privilegios propios del ejercicio del poder. Por otro lado, puede suceder que algunas personas de las organizaciones tal vez contemplen el cambio como una amenaza a su poder e influencia, en tanto perciban que el nuevo orden de la organización acorta el distanciamiento jerárquico y, en consecuencia, le pueda permitir a sus subalternos alcanzar o superar su nivel de poder. En este sentido, el control y la subordinación se ven amenazados, y esto ocasiona que los mandos medios y los directivos defiendan a ultranza la posición de privilegio.

Otro aspecto de resistencia para tener en cuenta en las culturas organizacionales que se caracterizan por un alto grado de distanciamiento de poder está determinado por la relación de obediencia-dependencia (fundamentada en el paternalismo y el autoritarismo) que desarrollan los mandos medios y las directivas con sus subordinados. Esta situación genera grandes temores e inseguridad y, en consecuencia, rechazo para asumir nuevas responsabilidades y compromisos, toda vez que dichos subordinados no han contado con las condiciones adecuadas que favorezcan el desarrollo de su creatividad e iniciativa para enfren-

tar de forma permanente los nuevos retos y desafíos que los cambios exigen.

En consecuencia, puede plantearse el siguiente supuesto teórico: la existencia de alta distancia jerárquica, expresada en las relaciones entre jefes y colaboradores, está asociada con una fuerte resistencia al cambio.

El segundo factor interno de resistencia asociado con el control de la incertidumbre hace referencia a la actitud de los trabajadores, directivos y accionistas frente a lo desconocido que puede suceder en el futuro, esto es, en qué medida los miembros de la organización se sienten amenazados por las situaciones inciertas y ambiguas, y como respuesta tratarán de evitarlas aferrándose a lo conocido, pretendiendo con ello asegurar una mayor estabilidad de la carrera. En este sentido, enfrentarse a lo desconocido hace que la mayoría de las personas se angustien y como mecanismo de defensa rechacen cualquier nueva forma de desempeño, por cuanto se tiene la creencia de que cada cambio importante en una situación de trabajo puede traer consigo algún elemento evidenciador de incapacidades personales que atenta contra la estabilidad laboral del individuo. Se puede afirmar, entonces, que el control que las personas pretenden hacer sobre la incertidumbre no se produce tan sólo por el temor al posible cambio como tal, sino también por las posibles consecuencias de éste.

En contraste, Hofstede (1999) plantea que cuando hay un escaso control de la incertidumbre se presenta una menor resistencia al cambio. Lo anterior se demuestra a partir de los resultados de estudios organizacionales en los que se ha detectado una baja resistencia al cambio, explicada por aquellos ambientes en los cuales la incertidumbre forma parte de la vida diaria de las personas, existe un buen grado de comodidad con las situaciones ambiguas y los riesgos desconocidos, lo diferente casi siempre despierta la curiosidad y el deseo de exploración, y sobre todo existe mucha tolerancia por los comportamientos y las ideas que se apartan de la norma.

El segundo postulado teórico entonces será que un importante esfuerzo por controlar la incertidumbre en las organizaciones está asociado a una alta resistencia al cambio.

### ***Factores endógenos: sistema socioestructural***

El sistema socioestructural está compuesto por las interacciones de las estructuras formales (diseño organizacional), las estrategias, las políticas y las prácticas de gestión (Allaire y Firsirotu, 1984). Dos de éstas se encuentran relacionadas con la cultura y con la resis-

tenencia al cambio: el diseño organizacional y la orientación estratégica (corto o largoplacismo).

El paradigma de la adaptación a la estructura, nacido del enfoque determinista-conductista del diseño organizacional, se fundamenta sobre el presupuesto de definir técnicamente una estructura organizacional, determinando previamente los cargos, las funciones, los procedimientos y las relaciones de poder, para posteriormente ajustar o adaptar el complejo humano a la estructura. Esto implica un diseño excesivamente detallado y determinado del puesto de trabajo, situación que cierra el camino para que las personas realicen o tengan iniciativas de largo plazo, puesto que en organizaciones burocráticas, los trabajadores normalmente deben limitarse a cumplir estrictamente con sus funciones.

En este ambiente es obvio que los miembros de una organización tienden a crear *rutinas* sobre sus actuaciones, constituyéndose así una barrera para desarrollar procesos creativos acordes con las nuevas tareas que las realidades empresariales demandan. También es evidente que como resultado del estricto cumplimiento de los manuales de funciones (normatividad sobre las tareas y funciones que deben realizar las personas en sus puestos de trabajo), las organizaciones se anquilosan, es decir, tienden a mantenerse estáticas o a conservar su *inercia* y, en consecuencia, a resistirse a cualquier cambio.

En síntesis, se asume que el diseño organizacional influye sobre los hábitos y comportamientos de las personas, que se convierten a su vez en rasgos culturales. En general, se acepta que la rigidez y la inflexibilidad organizativas generan comportamientos resistentes al cambio. De otra parte, también se supone teóricamente que las rutinas y los hábitos que son indispensables para lograr eficiencia organizacional se suelen convertir en anclas resistentes al cambio. Los equipos de trabajo generan mentalidad de apertura, mientras que el trabajo individual puede incrementar la resistencia al cambio.

De esta manera el tercer postulado teórico de la investigación asume que el diseño organizacional genera hábitos, rutinas e inercia, que se convierten en rasgos culturales y podrían constituirse en anclas para el cambio.

La orientación estratégica es entendida como la dimensión que determina, entre otras cosas, si los miembros de una organización están enfocados hacia el largo plazo, es decir, si todos sus actos y decisiones se fundamentan en una postura racional, pragmática y dirigida hacia el futuro, o, por el contrario, generan actitudes más normativas y dependientes de las perspectivas históricas de los hechos y eventos que se han vivido en la

organización a través del tiempo, lo que es lo mismo que una orientación dirigida al corto plazo.

Las organizaciones orientadas al largo plazo han desarrollado una alta capacidad de monitorear el medio ambiente para fomentar comportamientos proactivos y de anticipación frente a las contingencias o los cambios del contexto donde influye u opera la organización. Estas empresas se encuentran en vías de transformación y cambio permanentes, actuando como sistemas abiertos en la búsqueda de armonía y consistencia entre lo que hacen internamente y lo que logran en su entorno; son organizaciones cuyos miembros se adaptan a las variaciones del ambiente y no simples mecanismos que funcionan con una capacidad limitada de respuesta, sobre todo para situaciones coyunturales, más como una necesidad de reacción que como una verdadera mentalidad de anticipación a las exigencias que trae el cambio (Matamala-Muñoz, 1994). En suma, son empresas que comparten la misión con sus trabajadores, construyen la visión consensuadamente y logran compromiso de la gente con los objetivos organizacionales.

El último postulado teórico, entonces, asume que una visión de largo plazo predominante en la organización genera una actitud más abierta al cambio que orientaciones cortoplacistas aferradas a situaciones del pasado.

#### **2.4 Operacionalización de conceptos: dimensiones y categorías**

Como se puede deducir de los epígrafes anteriores, se considerarán seis dimensiones para analizar las relacio-

nes entre la cultura y el cambio organizacional. A nivel exógeno se tendrán en cuenta la cultura regional y la cultura de la industria, y a nivel interno, las relaciones de poder (distancia jerárquica), la actitud frente a la incertidumbre, el diseño organizacional y la orientación general de la organización.

Como se planteó, el cambio organizacional está influido por factores medioambientales, algunos de carácter objetivo propios del sector en que se desenvuelve la empresa, como la complejidad tecnológica, la legislación vigente o las exigencias del cliente (Price y Chahal, 2006), la división y organización del trabajo, entre otros, y algunos de carácter social que inciden sobre el comportamiento individual:

Los valores individuales son producto de la experiencia social de cada persona y, por consiguiente, susceptibles de ser explicados por los hechos antecedentes, observables en el ambiente en que ella vive y trabaja. El individuo es, esencialmente, una creación del sistema social: la mente humana recibe impresiones y estímulos externos, y el comportamiento individual es una reacción a esos estímulos (Motta, 2001, p. 38).

Es posible, entonces, que la actitud frente al cambio organizacional esté mediada por características culturales de los individuos, tales como tradición, folclor, costumbres, idiosincrasia, ideologías, lenguaje, etc. Estas categorías serán auscultadas a través de entrevistas abiertas a directivos empresariales (véase anexo A) mientras que para las internas, convertidas en un cuestionario (véase anexo B), se utilizará la siguiente categorización (véase tabla 1):

**TABLA 1. Operacionalización de conceptos.**

Dimensiones	Supuesto teórico	Categorías	Preguntas del cuestionario
Relaciones de poder	La existencia de alta distancia jerárquica está asociada con una fuerte resistencia al cambio.	Creatividad e iniciativa.	1
		Privilegios, poder e influencia.	2
		Estilo directivo.	3
		Creatividad e iniciativa.	4
Control de la incertidumbre	Se asume que un alto control a la incertidumbre está asociado con una alta resistencia al cambio.	Control.	5
		Tradición y normas.	6
		Disenso.	7
		Novedad e innovación.	8
Diseño organizacional	Se asume que el diseño organizacional influye sobre hábitos y comportamientos de las personas, los cuales se convierten en rasgos culturales. En general se acepta que la rigidez y la inflexibilidad organizativa generan comportamientos resistentes al cambio.	Inercia.	9
		Rutinas.	10
		Flexibilización.	11
		Equipos.	12
Orientación general	Se asume que una visión de largo plazo predominante en la organización genera una actitud más abierta al cambio, que visiones cortoplacistas aferradas a situaciones del pasado.	Visión.	13
		Misión.	14
		Objetivos.	15

Fuente: Elaboración propia.

## Dimensión relaciones de poder:

- Creatividad e iniciativa: las relaciones jefes-empleados pueden desarrollar o no la creatividad y la iniciativa para enfrentar nuevos retos y desafíos. En el primer caso habrá más apertura al cambio; en el segundo, resistencia.
- Privilegios: cuando los jefes o líderes se aferran a sus privilegios haciendo difícil implementar cambios, se fomenta una cultura de resistencia al cambio en toda la organización.
- Poder e influencia: si la empresa considera que sólo las personas con poder e influencia pueden impulsar cambios, se fomenta la resistencia a éstos.
- Estilo directivo: los estilos que fomenten la autonomía e iniciativa de los trabajadores disminuyen la resistencia al cambio.

## Dimensión control de la incertidumbre:

- Control: si la incertidumbre se percibe como gran amenaza, se tratará de implementar muchos controles para reducirla y ello aumenta la resistencia al cambio.
- Tradición y normas: la excesiva valoración de las normas y la tradición hacen que la gente se vuelva conservadorista y aumente su resistencia a propuestas novedosas.
- Disenso: desconocer o rechazar el pensamiento divergente es una manera de fomentar el unanimismo y el apego a lo conocido.
- Novedad e innovación: cuando se fomentan, se está creando una cultura del cambio.

## Dimensión diseño organizacional:

- Inercia: el exceso de estandarización y normalización puede generar sentimiento de impotencia e inseguridad frente a lo nuevo, y una actitud de rechazo al cambio.
- Rutinas: la rutinización, indispensable para generar eficiencia, tiene como efecto secundario que cualquier modificación a lo establecido se vuelva difícil y en ocasiones imposible de hacer.
- Flexibilidad: si los trabajadores consideran que la empresa es inflexible en procesos, políticas y procedimientos, tienden a volverse resistentes al cambio.
- Trabajo en equipo: cuando se privilegia el individualismo se fomenta el rechazo al cambio, mientras que el trabajo en equipo fomenta su apertura.

## Dimensión orientación estratégica:

- Visión: cuando el trabajador participa en construir una visión de futuro de la empresa, se vuelve más proactivo frente a los cambios.
- Misión: conocer el negocio de la empresa, sus mercados, su filosofía y su tecnología hace más abiertas a las personas frente al cambio.
- Objetivos: cuando son compartidos y comprendidos, el trabajador se compromete con ellos y acepta los cambios que sean necesarios para alcanzarlos.

### 3. Diseño general de investigación

La presente es una investigación de carácter descriptivo, que aunque trata de analizar las relaciones entre dos categorías (cambio y cultura organizacional), no tiene pretensiones explicativas ni de correlación, es decir, no se trata de encontrar relaciones causales entre estos dos elementos, sino de comprender de qué manera la resistencia al cambio puede estar relacionada con factores organizacionales estrechamente asociados a la cultura de las organizaciones.

La unidad de trabajo está constituida por las medianas y grandes empresas de confecciones de la ciudad de Ibagué, que de acuerdo con el criterio empleado por el Centro de Productividad del Tolima (2003) se clasifican por número de trabajadores así: medianas, de 50-199 y grandes, de 200 y más. Según los registros del Sistema de Información para la Competitividad del Tolima, en el año 2005 la ciudad contaba con dos empresas grandes y siete medianas.

Coherentes con la operacionalización de conceptos planteados en el numeral anterior, se utilizaron dos enfoques complementarios: un análisis cualitativo fundado en entrevistas semiestructuradas a directivos empresariales del sector y un análisis cuantitativo sustentado en encuesta a trabajadores y mandos medios de las empresas seleccionadas (unidades de análisis).

Esta decisión de triangular fuentes y métodos responde a los desarrollos teóricos que sobre la cultura se han realizado. Un grupo de investigadores considera que la cultura no puede medirse por cuanto se expresa en símbolos imposibles de cuantificar y, por tanto, se tiene que interpretar, y la única manera de hacerlo es a través de procesos hermenéuticos como la entrevista en profundidad (Sánchez, 1995; Ogbonna y Whipp, 1999; Urrea y Arango, 2000). Pero otro significativo grupo de académicos piensa que la cultura se puede medir y que además es necesario hacerlo cuando se quieren hacer comparaciones analíticas o generalizaciones (Yeung, *et. al.* 1991; Denison, 1990). Hofstede,

*et. al.* (1990) hallaron soporte para afirmar que la cultura puede ser medida cuantitativamente a partir de preguntas escritas respondidas por los miembros de la organización. Lo ideal sería, entonces, tratar de combinar estos dos métodos (Scott, *et. al.* 2003).

La entrevista consta de ocho preguntas, divididas en tres partes. En primer lugar, dos preguntas orientadas a determinar qué tanto influyen la cultura local y la cultura sectorial sobre la actitud al cambio en las empresas estudiadas. En segundo lugar, cuatro preguntas para indagar sobre las dimensiones internas consideradas en el marco referencial. Y, por último, dos preguntas (con las respectivas contra-preguntas) sobre eventos en relación con el cambio que hubieran vivido los entrevistados (se empleó la estructura de entrevista de eventos críticos). En promedio, cada entrevista duró una hora, fue grabada, transcrita textualmente y analizada a través de categorizaciones sucesivas (Martínez, 2000).

La encuesta se organizó en 15 preguntas, una por cada categoría planteada en la tabla 1, que fueron redactadas en sentido que denotaran resistencia al cambio, en una escala tipo likert de 1 a 5 y donde las respuestas cercanas a 1 reflejaban resistencia al cambio y 5 apertura y aceptación del cambio. Para lograr validez de contenido se utilizó el juicio de tres expertos, que revisaron e hicieron ajustes al cuestionario, lo que, sumado a la revisión que se hizo de la literatura especializada, son garantía de dicha validez (Latiesa, 2000). Para constatar la consistencia interna se calculó el alfa de Cronbach, que arrojó un valor de 0,848 que supera el límite de 0,70 recomendado en estos estudios (Nunnally, 1978).

Se empleó un muestro intencional no probabilístico en el que participaron seis directivos empresariales y un consultor organizacional del sector para efectos de las entrevistas y 101 trabajadores (para efectos de la encuesta) de cuatro empresas: dos grandes (respondieron 50 trabajadores) y dos medianas (respondieron 51 trabajadores). Según Eisenhardt (1989), para un estudio de caso triangulado como el presente se sugiere tomar mínimo cuatro casos y máximo doce.

## 4. Hallazgos e interpretación

### 4.1 Percepción general sobre el cambio

Para los directivos de las empresas de confecciones entrevistados es evidente que la apertura económi-

ca, la globalización de la economía y la firma de los TLC son una realidad que hay que afrontar inteligentemente desde la perspectiva del estudio de los mercados internacionales y la planificación de todas las actividades propias de la organización. También les resulta claro que el cambio, en la actualidad, es el protagonista permanente del desarrollo de las empresas, y ejerce un influjo en la competitividad, que se hace cada vez más necesaria para afrontar los nuevos retos que les permita sobrevivir, crecer y desarrollarse bajo un modelo competitivo.

En consecuencia, las organizaciones vienen experimentando procesos de cambio, y proyectándose cada vez más hacia los mercados internacionales, integrados al plan estratégico de desarrollo regional plasmado en el documento de prospectiva Tolima 2025. La presión del cambio proviene de factores exógenos y se refleja en cambios en procesos de calidad, flexibilidad laboral y polivalencia de los trabajadores (en los cuales han sido bastante exitosos) y cambios en métodos de trabajo y procesos productivos, nueva organización del trabajo y nuevos productos, aspectos éstos en los que no siempre han sido exitosos, entre otras cosas, porque demandan altos recursos económicos y acceso a tecnología que en ocasiones no están al alcance del empresario local. Un entrevistado, por ejemplo, considera que los mercados extranjeros:

Han repercutido en las empresas para que mejoren los procesos tecnológicos, los procesos técnicos, se ha mejorado en la parte de calidad. Esos son unos de los factores fundamentales para poder competir en los mercados extranjeros; las empresas se han visto en la necesidad de mejorar las prácticas manufactureras; esto mismo ha hecho que algunas condiciones hayan cambiado en cuanto a contratación laboral se refiere (E4)<sup>2</sup>.

Y otro de ellos afirma: “Hubo un cambio que nos debería dar un resultado de productividad y no los hemos logrado; mil razones y circunstancias, mil disculpas, pero ese resultado no lo hemos logrado (E7).

Esta exposición al cambio es comprensible, por cuanto el sector está estrechamente ligado a la moda, y ésta, por definición, es voluble en el corto plazo, pero además la industria de confecciones regional estuvo muy centrada en un trabajo de maquila para mercados norteamericanos, que se fueron perdiendo por la dificultad de competir con precios con los competidores de Centroamérica y China. Esto ha implicado mayores exigencias de eficiencia en los procesos productivos y

<sup>2</sup> Estos códigos se refieren al número de la entrevista, pues por razones de confidencialidad no se pueden revelar los nombres de los entrevistados.

de calidad en los productos, así como la obligación de ofrecer mayor valor agregado en sus productos al abandonarse parte del trabajo de maquila. Uno de los empresarios lo expresa de esta manera:

Mis competidores no están en Colombia. Mis competidores están en Centroamérica, en China, allá en el Oriente. Entonces uno tiene que absorber la tecnología y lo que se hace en donde mis competidores están. Yo no siento competencia en Colombia. Yo consigo un negocio, lo traigo, saco mis camisetas, pero peleo es con Centroamérica. Yo no peleo con el señor de aquí de Ibagué o de Medellín. Mi competidor no está aquí, está en el mundo (E7).

Como respuesta a las necesidades de cambio y mejoramiento de la competitividad han iniciado programas de gestión de la calidad y mejoramiento continuo con miras a alcanzar la certificación internacional, objetivo que aspiran lograr con base en la cualificación del recurso humano en los diferentes niveles de planeación, implementación de sistemas y auditorías de calidad y gestión ambiental, los cuales, a su vez, están encaminados a lograr conocimientos actualizados y útiles a través de programas de formación abiertos a todos los miembros de las organizaciones.

#### **4.2 Percepción del cambio y su incidencia en la gestión**

Se estableció que con la implementación de los cambios los niveles gerenciales han logrado un aprendizaje específico sobre sus empresas, que difícilmente conseguirían a través de otros medios. Parte de este aprendizaje significativo es comprender la importancia de acercarse a sus colaboradores para construir compartidamente las formas de trabajo y visionar la proyección de las mismas:

He concluido que cuando el cambio nace dentro de la organización, de grupos primarios, entre los trabajadores, los jefes, los supervisores, es un cambio fácil de hacer. Cuando el cambio viene de afuera, de un asesor, de un modelo extranjero, de una técnica nueva, hay resistencia. [...] Su primera reacción es de rechazo a todo lo que sea de afuera de la compañía. Si mejoramos al cabo de un tiempo, lo aceptan (E7).

Creo que lo que no se debe hacer en este tipo de proceso es tratar de implementar a la fuerza un cambio sin hacer un proceso previo de sensibilización, y sí poner a la gente en contexto de lo que se quiere realizar y de cuáles van a ser esos beneficios que se van a tener con los cambios (E4).

Que el cambio sea participativo, no un programa de la gerencia de la compañía, sino una cultura organizacional

creada en el interior de la empresa y donde todas las personas conozcan activamente de qué se trata esa implementación (E2).

Con el cambio, los gerentes se han convertido en ejecutivos más documentados para la toma de decisiones, asumen actitudes más comprensivas en los procesos de cambio y han mejorado su capacidad de gestión con base en el análisis y la interpretación de los indicadores de la gestión de la calidad.

En estos procesos de cambio, los directivos y mandos medios adquieren papel preponderante tanto porque ellos deben ser el motor que dinamice las transformaciones, como por la posibilidad de que se conviertan en inhibidores o generadores de resistencia al cambio:

Obviamente, los directivos medios y altos son fundamentales en el proceso del cambio, para oír y para transmitir, y ahí reside una alta resistencia al cambio. Hay intereses de poder y otras cosas que se tocan en el fondo, como fusionar áreas, abrir áreas. [...] reestructuración de módulos en confección, reestructuración de turnos, entonces esos jefes sienten que se les está moviendo su silla. Es ese poder que manejan que no lo quieren dejar tocar. Por eso a veces ese grupo es tan resistente al cambio (E7).

Los entrevistados reconocen la importancia de las personas en los procesos de cambio:

Si yo no tuviera gente adecuada, si no tuviera un grupo humano como el que tengo, no sería exitoso en los cambios que he implementado (E6)

Pero a la vez se reconoce que pueden presentarse sobre ellas efectos que refuerzan actitudes negativas frente al cambio cuando no son manejadas apropiadamente, y puede llevar a la pérdida de talentos para la organización:

Me parece que en determinado momento frente a la gente que sacrifiqué pude manejar una estrategia diferente para no perderla, y terminé perdiendo un grupo de personas que en determinado momento me podría ser valioso (E5)

Otros incluso consideran que en estos procesos, algunos “deberían” ser afectados:

Definitivamente a alguien tiene que afectar [el cambio], pero realmente las empresas son las que dinamizan el sector y son las que deben reiniciar el proceso, porque no se puede empezar a jugar con la estabilidad de un sector por favorecer un relativo pequeño grupo de personas que llevan una trayectoria en las empresas, que son las personas más resistentes a los cambios (E4).

En cuanto a las limitaciones para implementar los cambios, los empresarios consideran que son básicamente de dos tipos: financieros y de acceso a tecnolo-

gía (que no son objeto de la presente investigación), y de resistencia por parte de las personas; en cuanto a la resistencia al cambio, perciben que no es exagerada por cuanto el sector y la industria viven expuestos permanentemente a procesos que exigen transformación organizacional, lo cual ha desarrollado la capacidad de cambio en las empresas. Sin embargo, dos factores son reconocidos como generadores de actitudes negativas frente al cambio: de una parte, el predominio de sistemas tayloristas en el proceso productivo, que refuerzan la rutinización, y de otra, los efectos de la flexibilización laboral sobre la percepción de estabilidad por parte de los trabajadores.

Igualmente los entrevistados coinciden en que la resistencia al cambio se genera por problemas de gestión humana, específicamente porque no se realizan actividades de socialización y convencimiento de las bondades del cambio, por falta de capacitación para ello o por no darse niveles apropiados de participación en la formulación e implementación respectiva:

Yo diría que es de parte y parte; no podríamos decir que (las personas) son renuentes o que son facilitadores de cambios; yo creo que hay de los dos tipos. Finalmente, la habilidad está en cómo lograr que quienes están renuentes puedan entender la necesidad del cambio (E2).

A veces se me vuelven tan creativos, que entonces la estandarización del proceso se pierde, y hay que manejar un gran equilibrio. Una cosa es hacer un cambio de común acuerdo y estandarizar el cambio, y otra cosa es dañar una estandarización del procedimiento (E7).

#### **4.3 Factores exógenos que inciden sobre la actitud hacia el cambio en las empresas estudiadas**

En la revisión teórica se detectó que la actitud al cambio dentro de las organizaciones podía estar influida al menos por ciertos factores exógenos: la cultura regional y las características del sector o industria. Sobre ello se indagó a los directivos encuestados, y a continuación se presentan las principales conclusiones de lo expuesto por ellos.

La mayoría considera que las características culturales de la población tolimense que más influyen en el aumento de la resistencia al cambio corresponden a costumbres como la actitud pesimista frente al futuro, la falta de iniciativa y la lentitud en el desarrollo de las actividades laborales:

Yo creo que influye bastante (la cultural local) por la misma idiosincrasia del ibaguereño; aquí hacemos las cosas como queremos, no lo hacemos con calidad, con respon-

sabilidad y todo eso se nota en el mismo desarrollo del entorno o la misma ciudad y la misma dirigencia. Todo hace que no seamos buenos pudiendo ser excelentes (E1).

Me siento un fiel tolimense, pero son apáticos al cambio, no tienen apertura, no les gusta someterse a un desafío, y lo digo porque aquí en la fábrica trabaja mucha gente de otras regiones; es algo cultural, pero nosotros somos apáticos al cambio como tolimenses (E6).

También existe la percepción de que el hombre tolimense tiene una filosofía de trabajo basada en la informalidad, alta comodidad desde su perspectiva, poco sentido solidario, poca subordinación y no se trabaja hacia el cumplimiento de las metas personales y empresariales, no obstante tener una buena capacidad física para enfrentar largas jornadas laborales cuando hay presencia de control y supervisión. En general, se cree que el trabajador del departamento del Tolima presenta una especial apatía al cambio, sobre todo cuando éste amenaza con modificar el *modus operandi* y la rutina con que realiza sus labores, que no es de fácil apertura a las nuevas posibilidades que ofrece el entorno y que por tanto, no asume los desafíos que el medio exige:

El colaborador tolimense tiene una filosofía de trabajo como muy cómoda: hacen lo que se les dice que hagan pero no tienen iniciativa. Se comprometen y hacen lo que se les diga, pero no más (E5).

Aunque somos creativos, no nos gusta someternos a la crítica. Hacemos nuestro proyecto y no queremos que nadie nos los juzgue. Si está bien o está mal, es nuestro y ya está, porque nos da miedo someterlo a juicio (E7).

Dos entrevistados consideran que la cultura regional no incide sobre la actitud frente al cambio dentro de las organizaciones, y que pueden pesar más factores socioeconómicos como son los problemas educativos, la falta de capacitación específica (que las empresas han tratado de suplir mediante entrenamiento y formación en el puesto de trabajo) y la falta de oportunidades que conducen al desempleo.

Por otra parte, piensan que algunos altos directivos gremiales y líderes locales también proyectan pesimismo, a pesar de que las cifras de los agregados económicos demuestran lo contrario, y muy a pesar de la cantidad de oportunidades que el mundo les ofrece a las empresas de esta actividad económica. Podría explicarse que el pesimismo generalizado en la población tolimense obedece a la conducta generalizada de no asumir riesgos y hacia la permanente evitación de la incertidumbre, pues no se tiene una tradición empresarial de ser grandes visionarios en los negocios.

Las empresas de las confecciones como sector industrial tienen algunas características que influyen en la actitud hacia el cambio, puesto que una de las condiciones indispensables para garantizar su crecimiento, desarrollo y supervivencia es la cualificación constante del personal del área operativa, al igual que el de los mandos medios y la alta gerencia. Esto significa que a este sector llegan personas con perfiles actitudinales y culturales diferentes a los de las empresas de otros sectores, esto es, individuos con un proyecto de vida definido; hay predominio de madres solteras cabeza de hogar, lo que las hace más responsables y con sentido del compromiso.

Por otra parte, la necesidad de alianzas estratégicas permanentes o esporádicas para atender los requerimientos de los mercados internacionales influye en que los miembros de las organizaciones desarrollen cada vez más su sentido de solidaridad y cooperación, mejorando con ello la competitividad.

Los métodos de trabajo propios de esta actividad manufacturera también influyen culturalmente, pues se fortalece el conservadurismo y la rutinización, más aún con los procesos de estandarización exigidos por la aplicación de las normas ISO:

Son más reactivos que proactivos por lo que hemos compartido, porque son personas que uno acostumbra, les enseña y que durante ocho horas hagan una sola operación (E5).

Por último, la rotación interempresarial de personas con cargos clave como ingenieros, coordinadores o mandos medios genera ciertas características de isomorfismo institucional característico de los campos organizacionales (López y Calderón, 2005):

Vemos que gente que participó en este proceso [transformación organizacional] ya no está en la empresa, pues ellos salieron con un conocimiento adicional en el área organizacional y el área de sistemas, y vemos que ellos lo están aprovechando y aplicando en otras partes donde desempeñan su diario vivir otras empresas (E1).

#### 4.4 Factores culturales endógenos y la actitud hacia el cambio

Como puede observarse en la tabla 2, lo expresado por los trabajadores en relación con la actitud al cambio refuerza lo manifestado por los directivos en la entrevista (véase numeral 4.1), esto es, no se percibe una marcada resistencia al cambio en el total de las dimensiones consideradas en el análisis de la cultura organizacional de las empresas, aunque tampoco podría

afirmarse que se presenta una amplia apertura y aceptación del cambio.

**TABLA 2. Valoración de las dimensiones de la cultura organizacional.**

Dimensiones	Grande	Mediana	Total
Relaciones de poder	2,6	2,7	2,6
Control de la incertidumbre	3,2	3,0	3,1
Diseño organizacional	3,1	3,1	3,1
Orientación general	3,7	3,3	3,6
Promedio total	3,2	3,0	3,1

Nota: Valores cercanos a 1 indican resistencia al cambio, mientras valores cercanos a 5 reflejan apertura al cambio.

Fuente: Resultados de la investigación.

Al analizar cada una de las dimensiones del modelo teórico, pueden formularse al menos tres conclusiones: en la dimensión relaciones de poder, que corresponde al subsistema cultural, se observan las mayores fuentes de resistencia; en la dimensión orientación general, que es una categoría estratégica, se perciben características de apertura y aceptación del cambio, mientras que en las otras dos dimensiones (incertidumbre y diseño organizacional) se presenta una situación promedio. Por último, los resultados muestran que no existen diferencias significativas ni en el total ni en las dimensiones entre las empresas medianas y las grandes.

A continuación se analizan las características de cada dimensión (véase figura 2) y se hace la respectiva interpretación realizando la triangulación con lo expresado por los directivos en la entrevista.

**FIGURA 2. Valoración de las dimensiones por categorías.**

Dimensiones	Categorías	1	2	3	4	5
Relaciones de poder	Creatividad e iniciativa					
	Privilegios					
	Poder e influencia					
	Estilo directivo					
Control de la incertidumbre	Control					
	Tradición y normas					
	Disenso					
	Novedad e innovación					
Diseño organizacional	Inercia					
	Rutinas					
	Flexibilización					
	Equipos					
Orientación general	Visión					
	Misión					
	Objetivos					

Fuente: Resultados de la investigación.

### Relaciones de poder

Como ya se afirmó, esta dimensión muestra características de resistencia al cambio influidas por dos categorías culturales: el estatus y el estilo directivo. Significa esto que los trabajadores perciben, de una parte, que el estatus está relacionado con el cambio, esto es, que “cualquier cambio pequeño o grande debe ser liderado por los directivos”, y, de otra parte, que se cuenta con una supervisión y un control estricto: “Los jefes casi siempre le dicen al trabajador qué hay que hacer y cómo hacerlo”.

Por otra parte, los trabajadores consideran que en caso de presentarse un cambio en la empresa, ellos han desarrollado parcialmente la creatividad y la iniciativa suficientes para asumir los retos y desafíos que implica dicho cambio (un poco menos en las empresas grandes que en las medianas). Igualmente, perciben que la posición de poder de los jefes o líderes no necesariamente se convierte en un ancla que los lleve a resistirse a cualquier cambio que afecte su nivel de influencia, pero tampoco identifican esta categoría como favorable a los cambios (véase tabla 3).

**TABLA 3. Valoración de las categorías de la dimensión “relaciones de poder”.**

Categorías	Grande	Mediana	Total
Creatividad e iniciativa	2,6	3,4	3,0
Privilegios	3,2	2,8	3,0
Poder e influencia	2,7	2,1	2,4
Estilo directivo	2,0	2,3	2,2
Promedio Total	2,6	2,7	2,6

Nota: Valores cercanos a 1 indican resistencia al cambio, mientras valores cercanos a 5 reflejan apertura al cambio.

Fuente: Resultados de la investigación.

En la entrevista a directivos empresariales se pudo detectar que aunque la estructura organizativa de las empresas es relativamente plana (gerente, supervisores, operarios), existe una alta distancia jerárquica por razones socio-culturales entre los trabajadores de base y los jefes; Hofstede (1999, p. 66) define la distancia jerárquica como “el grado en que los miembros con menos poder de las instituciones y organizaciones esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual”.

Una elevada distancia jerárquica está asociada con relaciones de dependencia antes que de interdependencia, el ejercicio fuerte de la autoridad y la existencia de un control y una supervisión rigurosos, características propias de las empresas estudiadas. Estas relaciones desarrollan en las personas temor por lo novedoso y aquello que requiera cierto nivel de autonomía, y en consecuencia, temor por el cambio. Esto podría expli-

car en parte los resultados que muestran una cultura con ciertas características de resistencia al cambio en lo concerniente a la dimensión relaciones de poder.

Así mismo, por las características ya mencionadas de la industria y la marcada influencia de los conceptos y principios tayloristas, en lo relacionado esencialmente con el control exhaustivo de los procesos de producción y con el registro de las operaciones productivas, se presenta un estilo directivo de control de tiempos y movimientos sobre los trabajadores, que ha institucionalizado algunos actos de autoritarismo y paternalismo por parte de los mandos medios, y a la vez ha hecho que los trabajadores se preocupen más por entregar resultados que por buscar nuevas o mejores formas de hacerlo.

Los mecanismos descritos han conducido inevitablemente a la mecanización, no sólo de las actividades, sino del pensamiento, situación que ha originado comportamientos que en algunas ocasiones no han favorecido las propuestas de cambio. No obstante, la permanente exposición al cambio ha hecho que los directivos sean conscientes de esta limitación y traten de fomentar liderazgos un poco más participativos, fundamentados en la confianza y buena comunicación entre los colaboradores y el jefe.

### Actitud frente a la incertidumbre

Como se puede observar en la figura 1 y en la tabla 4, las categorías de esta dimensión no reflejan una clara tendencia ni a la resistencia ni a la apertura al cambio, con excepción de la posibilidad de innovar, que las personas consideran es un factor relativamente favorable. En otras palabras, los trabajadores no perciben un exceso de normas y procedimientos que se constituyan en fuente de inhibición al cambio; tampoco piensan que la tradición sea tan valorada que lleve a rechazar las propuestas novedosas, ni sienten que exista una característica cultural de rechazo a aquello que sea diverso o diferente.

**TABLA 4. Valoración de las categorías de la dimensión “control de la incertidumbre”.**

Categorías- Tamaño	Grande	Mediana	Total
Control de incertidumbre	3,1	2,9	3,0
Tradicición y normas	3,1	3,0	3,0
Disenso	3,4	2,9	3,1
Novedad e innovación	3,4	3,3	3,4
Promedio total	3,2	3,0	3,1

Nota: Valores cercanos a 1 indican resistencia al cambio, mientras valores cercanos a 5 reflejan apertura al cambio.

Fuente: Resultados de la investigación.

Atendiendo a nuestro marco teórico, se puede afirmar que no se percibe en la empresa un afán por tener alto control de la incertidumbre, y en consecuencia, en sus culturas no se evidencia elevada resistencia al cambio ocasionada por este factor. Afirman los directivos empresariales que una posible explicación a ello sea la permanente exposición al cambio a que se han visto abocados en los últimos años, lo que ha ido despertando una especie de “cultura de cambio”, la necesidad de polivalencia y los programas para desarrollarla a raíz del paso de muchas empresas de maquiladoras a diseñadoras y los procesos de certificación que los obliga a cuestionarse frente a su quehacer. Se pudo establecer, también, que la resistencia al cambio se focaliza principalmente en los grupos de personas que ostentan mayor edad, experiencia y antigüedad en las empresas, quienes por efecto de la mecanización en su trabajo, presentan mayor renuencia para aceptar nuevos esquemas en la realización de sus operaciones.

En general, los directivos coinciden en que los cambios que se han implementado dentro de sus organizaciones no se han logrado de la noche a la mañana, puesto que cambiar un sistema o proceso que se ha venido realizando por varios años de una misma manera implica la modificación de las estructuras mentales y los paradigmas de trabajo, lo que genera distintas reacciones de tiempo modo y lugar. En consecuencia, es evidente que todos los cambios implementados han generado algún grado de resistencia, que ha sido menor si se compara con las organizaciones de otros sectores económicos, fundamentalmente por las características particulares de los trabajadores y mandos medios (personas jóvenes, con responsabilidad familiar y poca antigüedad) y por las políticas de capacitación y gestión de la calidad. También se estableció que existe un menor grado de resistencia al cambio en los mandos medios y los directivos, lo que se explica, por una parte, porque en la mayoría de los casos los jefes y directivos cuentan con mayor nivel de escolaridad, y, por otra parte, porque en los grupos de trabajo desarrollan una dinámica permanente de interacción y planeación sobre los requerimientos del mercado de acuerdo con la tendencia de la moda en las confecciones. En buena medida, los jefes se han encargado de reducir la incertidumbre sin generar resistencias.

### *Diseño organizacional*

Al igual que en la dimensión anterior, no se percibe por parte de los trabajadores que el diseño organizacional genere resistencias al cambio, aunque la inercia pueda afectar un poco a las grandes empresas (véase figura 1 y tabla 5). Esto significa, que a pesar de la importancia que tienen las rutinas y los hábitos para

lograr la eficiencia organizacional, a partir de la estandarización de los procesos, estos aspectos no logran arraigarse lo suficiente para constituirse en grandes barreras de los cambios, pues la dinámica de las exigencias de los productos que dependen de la moda no da el tiempo necesario para crear su propia inercia.

**TABLA 5. Valoración de las categorías de la dimensión “diseño organizacional”.**

Categorías tamaño	Grande	Mediana	Total
Inercia	2,8	3,1	2,9
Rutinas	3,3	3,1	3,2
Flexibilización	3,4	2,9	3,2
Equipos	3,0	3,4	3,2
Promedio total	3,1	3,1	3,1

Nota: Valores cercanos a 1 indican resistencia al cambio, mientras valores cercanos a 5 reflejan apertura al cambio.

Fuente: Resultados de la investigación.

En este sentido, los empresarios de las confecciones tienen claro que las organizaciones ya no se pueden administrar como en el pasado, desde el presupuesto de la permanencia de los ambientes, en donde la regla fue la estabilidad con que ocurrieron los eventos, y la excepción los cambios que hubo que enfrentar. Reconocen entonces que en las últimas dos décadas se han presentado transformaciones tan dramáticas y radicales, que el cambio se ha convertido en la regla, y la estabilidad en la excepción.

De forma general, según los directivos empresariales existe una estructura orgánica formal en las empresas del sector de las confecciones en Ibagué, caracterizada por tener pocos niveles jerárquicos, lo que permite inferir que el diseño organizacional tiende a ser plano. En este sentido, se puede afirmar que aun teniendo características propias de las organizaciones burocráticas, los directivos las han venido redefiniendo con el propósito de mejorar los procesos comunicacionales, el trabajo en equipo y, sobre todo, buscando que los trabajadores entiendan cada vez más la necesidad de innovación permanente, frente a la situación global y estratégica en que se encuentran dichas organizaciones. De igual forma, prevalece una comunicación oportuna y eficiente, que está más orientada hacia la consulta y la concertación que hacia el manejo de la autoridad de los jefes. Sin embargo, ellos reconocen que cuando se decide implementar un cambio, las propuestas casi siempre fluyen de arriba hacia abajo y provienen de los gerentes la mayoría de las veces.

Estos hallazgos deben considerarse dentro de un contexto teórico según el cual las organizaciones, para ser eficientes y reducir la incertidumbre, se ven en la necesidad de construir rutinas<sup>3</sup>, las cuales pueden tener

un efecto nocivo pues pueden generar resistencias a los cambios, de manera que si no logran la adecuada capacidad de adaptación pueden amenazar la supervivencia de la empresa:

Pero cabe siempre la posibilidad de cambiar las rutinas establecidas. Ahora bien, todo cambio origina conflictos, resistencias por parte de los grupos afectados. Así, pues, el cambio de rutinas organizativas puede producirse dentro de la propia organización o bien, como señaló Schumpeter, creándose nuevas organizaciones que incorporan nuevas rutinas, que acaban desplazando a las organizaciones preexistentes que fracasan en la adaptación (Ventura, 1996, p. 27).

### *Orientación estratégica*

Como se observa en la figura 1 y en la tabla 6, ésta es la dimensión en la que los miembros de las empresas consideran que existe más actitud positiva hacia el cambio en cuanto que se tiene una visión de largo plazo (es decir, en lo relativo al futuro deseado y esperado), hay claridad en los objetivos de la empresas y de las funciones, y existe buen conocimiento de los mercados, la tecnología y la filosofía corporativa. En otras palabras, existe claridad estratégica, siendo más precisa y más coherente en la empresa grande.

**TABLA 6. Valoración de las categorías de la dimensión “orientación general”.**

Categorías- tamaño	Grande	Mediana	Total
Visión	3,7	3,2	3,4
Misión	3,7	3,2	3,6
Objetivos	3,7	3,6	3,6
Promedio total	3,7	3,3	3,6

Nota: Valores cercanos a 1 indican resistencia al cambio mientras valores cercanos a 5 reflejan apertura al cambio.

Fuente: Resultados de la investigación

Cabe anotar que en un estudio reciente (Cruz y Calderón, 2006) realizado en siete empresas de confecciones del eje cafetero, se encontró que existía una fuerte correlación entre el cambio y la claridad estratégica de las empresas, y que ésta era una capacidad competitiva que se había fortalecido por la exposición al cambio por parte de las empresas:

La claridad estratégica muestra que se ha avanzado en la divulgación de los objetivos y en tratar de lograr el

compromiso de todos los actores de la empresa con ellos, pero al parecer existen dificultades para lograr una visión compartida de futuro en las empresas (Cruz y Calderón, 2006).

Los directivos entrevistados consideran que competir en mercados internacionales, implementar sistemas de gestión de calidad, y la presión por responder a precios y condiciones de los clientes, les ha generado un buen aprendizaje sobre sus empresas, sobre el negocio y sobre las relaciones con su equipo humano. Esto los ha convertido en ejecutivos más documentados para la toma de decisiones, asumen actitudes más comprensivas en los procesos de cambio y han mejorado su capacidad de gestión con base en el análisis y la interpretación de indicadores de gestión.

En este contexto queda manifiesta la visión de largo plazo que predomina en los directivos de las organizaciones, en tanto se han adentrado en procesos formales de planificación estratégica, y esto los viene induciendo necesariamente en el replanteamiento de sus visiones y misiones empresariales, lo que les ha permitido supervivir donde otros colegas han salido del mercado.

## **5. Conclusiones**

La revisión teórica arroja que al menos dos dimensiones exógenas a la organización pueden constituirse en fuente de resistencia o de apertura a los cambios: la cultura local y las características del sector industrial, y que cuatro dimensiones internas, dos de las cuales corresponden al sistema socioestructural (diseño y orientación estratégica) y dos correspondientes al sistema cultural (relaciones de poder y control de la incertidumbre) inciden sobre la actitud al cambio de los actores empresariales.

La contrastación del modelo teórico muestra que en las empresas de confecciones de Ibagué la dimensión que más presenta reticencia al cambio son las relaciones de poder, y la que más las hace proclives al cambio es la dimensión de orientación estratégica, mientras que las otras dos son neutras, según las percepciones de sus trabajadores.

Las categorías que más influyen en las relaciones de poder son la percepción de que los cambios sólo pueden ser propuestos e implementados por los directivos, y el estilo directivo que poco fomenta la autonomía del trabajador; estas características generan apego a lo tradicional y a lo preestablecido, y poco interés por lo nuevo o diferente. En cuanto a la orientación estraté-

<sup>3</sup> Las rutinas son entendidas “como pautas de comportamiento desarrolladas a lo largo del tiempo que permiten determinar las tareas a efectuar, así como la forma en que deban llevarse a cabo” (Ventura, 1996, p. 27).

gica, los directivos consideran que han hecho un esfuerzo por construir con los trabajadores una visión de futuro, y han tratado de comprometerlos con los objetivos organizacionales, lo cual facilita la aceptación de las propuestas novedosas siempre y cuando se presenten en función del logro de dichos objetivos.

Los directivos empresariales piensan que los factores externos como la cultura local y la sectorial sí inciden en la actitud frente al cambio, especialmente el conformismo y el pesimismo de las personas de la ciudad y los métodos estandarizados y rutinizados propios de la actividad industrial. Sin embargo, si se mira holísticamente se puede afirmar que, en general, no existe una significativa resistencia al cambio en las empresas de confecciones de Ibagué, lo cual se debe básica-

mente a la permanente exposición al cambio a que se han visto abocadas en los últimos años, lo cual ha ido creando una cultura de cambio, esto complementado con esfuerzos de los directivos por hacer comprender la necesidad del cambio y tratar de involucrar a todos en estos procesos.

La investigación deja abierta nuevos campos de indagación, como por ejemplo, la incidencia de factores históricos como la personalidad de los fundadores y dirigentes que haya tenido la industria, y que no era interés del presente estudio. Igualmente, resultaría interesante realizar investigaciones comparativas entre regiones o los impactos del cambio sobre resultados organizacionales.

## Referencias bibliográficas

- Alabart, Y. & Portuondo, A. L. (1995). *Definiciones y manifestaciones de la cultura empresarial*. La Habana: Folleto- Holguín.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226.
- Arbeláez, J. (1999). El Tolima: un potencial de comercio internacional. *Temas y Reflexiones*, 3, 95-100.
- Anthony, P. D. (1990). The paradox of the management culture or "He who leads is lost". *Personnel Review*, 19(4), 3-8.
- Banco de la Republica, Departamento Nacional de Estadística, Cámara de Comercio de Ibagué y Administración Local de Impuestos Nacionales de Ibagué. (2004). *Informe de Coyuntura Económica Regional del Tolima*. Ibagué: Banco de la Republica.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (1992). Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37, 1-30.
- Calderón, (2006). *Modelos de gestión de recursos humanos en la industria colombiana. Relaciones con la cultura y la estrategia competitiva y su impacto sobre el desempeño organizacional*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Pablo Olavide Sevilla, España.
- Castañeda S., Morales C. & Arturo, M. F. (1998). *El reto del cambio*. México: Camsam impresores.
- Chain, M. (1998). *El manejo del cambio estratégico en las organizaciones mexicanas*, México: Camsam Impresores.
- Chatman, J. A. & Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?. *Academy of Management Journal*, 37(3), 522-554.
- Cruz, P. (2005). *Incidencias de la adaptación al cambio en la creación de capacidades, fuentes de ventajas competitivas en el sector de la confección en la mediana y grande empresa del eje cafetero*. Tesis de maestría, Facultad de Administración, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.
- Cruz, P. A. & Calderón, G. (2006). Cambio y generación de capacidades competitivas: Un estudio en las empresas medianas y grandes de confecciones del eje cafetero. *Revista EAN*, 57, 27-44.
- Dávila, C. (2000). *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Bogotá: Colciencias, Corporación Calidad.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The rites of Corporate Life*. Reading (Ma): Addison-Wesley Publishers.
- Denison, D. R. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá: Legis.
- Dolan, S. J., García, S. & Auerbach, A. (2003). Understanding a and managing chaos in organisations. *International Journal of Management*, 20 (1), 23-35.
- Durán Pinilla, L., et al. (2003). *Formación de capital humano para las cadenas algodón-textil-confecciones y arroz molinera del Tolima*. Ibagué: Editorial El Poirá S. A.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- French, L., Wendell, H. & Bell, C. Jr. (1996). *Desarrollo organizacional*, México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hampden-Turner, C. (1981). *Maps or the mind*. New York: Macmillan.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones. El software mental*. Madrid: Alianza.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- ICER Tolima (2005). *Informe de Coyuntura Económica Regional: Departamento del Tolima*. Bogotá: Banco de la República.
- Katz, D. & Kahn, R. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Kavanagh, M. H. & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17 (S1) S81-S103.
- Jassawalla, A. R. & Sashittal, H. C. (2002). Cultures that support product-innovations processes. *Academy Of Management Executives*, 16 (3), 1- 42.
- Jones, R. A., Jimieson, N. L & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42 (2) 361-386.
- Lado, A. A. & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency – based perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4), 669-727.
- Latiesa, M. (2000). Validez y fiabilidad de las observaciones sociológicas. En García, M. Ibáñez, J. & Alvira, F. *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (3ª. ed.). Madrid: Alianza editorial.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achieve-

- ment. *Journal of Change Management*, 4 (3), 193-215.
- López, L. M. & Calderón, G. (2005). Factores socioculturales que influyen en la consolidación de un conglomerado empresarial: El caso del microcluster de herramientas de Caldas. *Cuadernos de Administración*, 18(30): 165-192.
- Martínez, M. (2000). *Investigación etnográfica aplicada a la educación*. México: Trillas.
- Matamala-Muñoz, J. (1994). *Administración por políticas. Hoshin-Kanri*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Motta, P. R. (2001). *Transformación organizacional*. Bogotá: Ediciones Uniandes y Alfaomega.
- Nunally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Ogbonna, E. & Whipp, R. (1999). Strategy, culture and HRM: Evidence from the UK food retailing sector. *Human Resource Management Journal*, 9(4), 75-91.
- Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2002). Managing organizational culture: Insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 33-54.
- Ogbonna, E. & Wilkinson, B. (1988). Corporate strategy and corporate culture: The management of change in the UK supermarket industry. *Personnel Review*, 17(6), 10-14.
- Ogbonna, E. & Wilkinson, B. (2003). The false promise of organizational culture change: A case study of middle managers in grocery retailing. *Journal of Management Studies*, 40, 1151-1178.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Price, A. D. F. & Chahal, K. (2006). A strategic framework for change management. *Construction Management and Economics*, 24, 237-251.
- Sánchez, J. C. (1995). Cultura y recursos humanos: consideraciones desde un estudio piloto. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 11(31), 20.
- Schein (1988) Schein, E. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Bogotá: Legis.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Scott, T. Mannion, R. Davies, H. & Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments. (Methods). *Health Services Research*, 38(3), 923-946.
- Sictol. (2006). *Sistema de Información para la Competitividad del Tolima*. Disponible en <http://www.sictol.com.co/pls/sictol/main>
- Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-94.
- Urrea, F. & Arango, L. G. (2000). Culturas empresariales en Colombia. En: *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Bogotá: Colciencias y Corporación Calidad.
- Ventura, J. (1996). *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Yeung, A. K. O., Brockbank, J. W. & Ulrich, D. O. (1991). Organizational culture and human resources practices: an empirical assessment. *Research In Organizational Change and Development*, 5, 59-82.
- Zambrano, P. (1990). *Historia industrial de Ibagué*. Ibagué: Asociación para el Desarrollo del Tolima (ADT).



## Anexo A: Guía de entrevista

### I Aspectos exógenos

1. ¿Qué tanto considera Ud. que influyen las características culturales de la población tolimense en la resistencia o apertura al cambio de las personas que trabajan en su empresa? Detalle su respuesta (tradiciones, ideologías, religiones, folclor, costumbres, idiosincrasia, lenguaje de la población del lugar).
2. ¿Cree Ud. que las empresas de confecciones tienen algunas características comunes que influyan como sector en la actitud hacia el cambio (políticas, organización del trabajo, leyes, reglamentos, normas, tipos de productos o servicios que presta la organización, características de los clientes)?

### II Aspectos endógenos

3. Considerando de manera global toda la empresa, ¿qué tanto apego se percibe a las condiciones establecidas o *statu quo* (normas, características, situaciones, etc.) cuando se trata de hacer un cambio?
4. ¿A qué factores atribuye Ud. que se debe esta actitud frente al cambio?
5. ¿Cómo es la actitud de los trabajadores de la base cuando se proponen cambios? ¿Cómo es la de mandos medios y directivos?
6. ¿Cuáles factores organizacionales (estructura, estilo directivo, rutinas establecidas, disponibilidad de recursos, inercia, hábitos desarrollados, etc.) hacen difícil implementar cambios en la organización?

### III Eventos críticos

7. En los últimos cinco años, ¿qué ejemplos de cambios exitosos me podría mencionar? ¿Cómo fue el proceso? ¿A qué se debe que fueran exitosos? ¿Quién o quiénes fueron las personas que más participaron en los cambios? ¿Cuánto duró el proceso? ¿Qué reacciones inmediatas tuvieron las personas? ¿Usted qué ha aprendido o concluido hasta ahora de estos cambios? Si algo parecido sucede en un futuro, ¿qué va a hacer igual, qué diferente? ¿Qué consejo daría Ud. a una persona para enfrentar un cambio?
8. Igualmente, en los últimos cinco años, ¿qué cambios que haya intentado implementar no han sido tan exitosos? ¿Cómo fue el proceso? ¿Por qué no fueron tan exitosos? ¿Quién o quiénes fueron las personas que menos participaron en los cambios? ¿Cuánto duró el proceso? ¿Qué reacciones inmediatas tuvieron las personas? ¿Usted qué ha aprendido o concluido hasta ahora de estos cambios? Si algo parecido sucede en un futuro, ¿qué va a hacer igual, qué diferente?



## Anexo B. Cuestionario

**Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales – Universidad del Tolima**

*Encuesta a los empleados de las medianas y grandes empresas de confecciones de la ciudad de Ibagué*

En relación con el trabajo en su empresa le solicitamos evaluar de 1 a 5 cada una de las siguientes afirmaciones en donde uno significa totalmente de acuerdo y cinco significa totalmente en desacuerdo.

Totalmente de acuerdo	1	Parcialmente de acuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	En desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	5	Ns/Nr - No sabe/No responde	6

FRASES	1	2	3	4	5	6
1. En caso de presentarse un cambio en la empresa, los empleados poco hemos desarrollado nuestra creatividad e iniciativa para enfrentar los nuevos retos y desafíos.						
2. En la empresa cuando se establece una posición de poder (jefes o líderes), quien la logra suele resistirse a cualquier cambio que reduzca su poder o influencia.						
3. En esta empresa, cualquier cambio –sea pequeño o grande– debe ser propuesto por los directivos.						
4. Los jefes de esta empresa casi siempre les indican a los trabajadores qué hay que hacer y cómo hacerlo.						
5. En la empresa existen muchas normas y procedimientos de control, lo cual dificulta la implementación de cambios.						
6. En la empresa la tradición es tan valorada que nos lleva a rechazar cualquier cosa que vaya en su contra.						
7. En la empresa pensar diferente a lo establecido por el grupo es mal visto y, en ocasiones, rechazado.						
8. Innovar, aun en cosas sencillas, resulta muy complicado en la empresa.						
9. En mi trabajo es imposible proponer o realizar cambios pues todo ya está estandarizado y normatizado.						
10. Modificar cualquier actividad en mi trabajo requiere cambiar muchas otras cosas en la empresa.						
11. Cuando propongo algo nuevo en mi trabajo, la empresa carece de suficiente flexibilidad para adaptarlo rápidamente.						
12. En mi trabajo se privilegia el esfuerzo individual sobre el trabajo en equipo.						
13. Los trabajadores y directivos pocas veces se reúnen a compartir y a pensar en el futuro deseable para la empresa.						
14. Los trabajadores y sus jefes inmediatos tienen escaso conocimiento sobre los mercados que atiende la empresa, la tecnología que utiliza y la filosofía corporativa.						
15. En general, los trabajadores y directivos tienen poca claridad sobre los objetivos de la empresa y los objetivos de sus cargos.						



