

**Relaciones entre la cultura organizacional y la resistencia al cambio: caso medianas y grandes empresas de confecciones de la ciudad de Ibagué**

**JOSÉ VICENTE MONTEALEGRE GONZÁLEZ**

**UNIVERSIDAD NACIONAL COLOMBIA  
SEDE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN  
2006**

**Relaciones entre la cultura organizacional y la resistencia al cambio: caso medianas y grandes empresas de confecciones de la ciudad de Ibagué**

**JOSÉ VICENTE MONTEALEGRE GONZÁLEZ**

**Tesis de Maestría**

**Director**

**GREGORIO CALDERÓN HERNÁNDEZ**

**UNIVERSIDAD NACIONAL COLOMBIA  
SEDE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN  
2006**

Nota de aceptación

---

---

---

---

Jurado

---

Jurado

---

Jurado

*A Marielita, mi gran esposa, a mis bellas hijas Claudia Liliana y Luisa Fernanda, quienes con su sabio silencio, generosa comprensión y apoyo incondicional, siempre contribuyeron al logro de esta meta.*

*A mi madre y hermanos que en todo momento supieron alentarme frente a las circunstancias difíciles que en este tipo de retos se presentan.*

## **AGRADECIMIENTOS**

El autor del trabajo manifiesta sus especiales agradecimientos a:

Gregorio Calderón Hernández, Administrador de Empresas, candidato a doctor en Administración y director de tesis, por sus excelentes orientaciones y tiempo dedicado para la realización de este trabajo.

José Ignacio Marín Barón, Filósofo y Escritor, por su comprensión y aportes en el proceso de elaboración del documento.

## RESUMEN

Con el fin de realizar un análisis de las relaciones cambio–cultura organizacional, se construyó un modelo teórico, fundamentado en los planteamientos de Allaire y Firsirotu, Alabart y Portuondo y Hofstede, el cual fue contrastado en empresas medianas y grandes del sector confecciones de Ibagué, utilizando un enfoque mixto cualitativo–cuantitativo, mediante la aplicación de entrevistas a profundidad y de encuestas. Los resultados muestran que no existe una acentuada resistencia al cambio pero que en ésta incide, de manera especial, una categoría cultural como es la percepción de las relaciones de poder al interior de las empresas.

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

## ABSTRACT

Based on the ideas of Allaire and Firsirotu, Alabart and Portuondo and Hofstede a theoretical framework was built to carry out an analysis about the relationship between change and organizacional culture, to make a comparison between middle and big sized garment companies in Ibague Tolima.

A mixture of a cualitative and cuantitative methods was used and the instruments for collecting the information was open interviews and surveys. The result show that there isn't a significant resistance to change, however the study suggest that power perceptions within a company exert a strong influence in that resistance to change.

**Key words:** organizacional change, organizacional culture resistance to change, middle and big garment companies.

## Contenido

<b>1</b>	<b><i>Introducción</i></b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b><i>Contexto y metodología de la investigación</i></b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Problema de investigación</b>	<b>14</b>
2.1.1	Descripción del área problemática	14
2.1.2	Formulación del problema	18
2.1.3	Objetivo general	19
2.1.4	Objetivos específicos	19
2.1.4.1	<i>De desarrollo teórico</i>	19
2.1.4.2	<i>De evidencia empírica</i>	20
<b>2.2</b>	<b>Población objeto de estudio</b>	<b>20</b>
<b>2.3</b>	<b>Diseño general de la investigación</b>	<b>24</b>
<b>3</b>	<b><i>Marco teórico</i></b>	<b>28</b>
<b>3.1</b>	<b>Estado del arte</b>	<b>28</b>
<b>3.2</b>	<b>Concepciones generales de cultura organizacional y cambio</b>	<b>32</b>
3.2.1	Cultura organizacional	32
3.2.2	Cambio y resistencia al cambio	38
3.2.2.1	<i>El cambio</i>	38
3.2.2.2	<i>Resistencia al cambio</i>	39
<b>3.3</b>	<b>Relaciones teóricas entre la resistencia al cambio y la cultura organizacional</b>	<b>40</b>
3.3.1	Las dimensiones culturales de Geert Hofstede	41
3.3.1.1	<i>La relación respecto al poder</i>	41
3.3.1.2	<i>Individualismo frente a colectivismo</i>	42
3.3.1.3	<i>Masculinidad frente a feminidad</i>	43
3.3.1.4	<i>Evitación de la incertidumbre</i>	44
3.3.1.5	<i>La orientación a largo plazo / orientación a corto plazo.</i>	45
3.3.2	La cultura organizacional de Alabart y Portuondo	45
3.3.2.1	<i>Características culturales de la región en la que se enclava la organización</i>	45
3.3.2.2	<i>Características de la rama a la que pertenece la empresa</i>	45
3.3.2.3	<i>Los grupos y líderes</i>	46
3.3.2.4	<i>Paradigma cultural de cada grupo</i>	46
<b>3.4</b>	<b>El modelo teórico asumido en la investigación</b>	<b>46</b>
3.4.1	Factores exógenos	48
3.4.2	Factores internos: sistema cultural	48
3.4.3	Factores internos: sistema socio-estructural	51
<b>3.5</b>	<b>Operacionalización de conceptos: dimensiones y categorías</b>	<b>53</b>
3.5.1	Dimensión relaciones de poder	54
3.5.2	Dimensión control de la incertidumbre	54
3.5.3	Dimensión diseño organizacional	55
3.5.4	Dimensión orientación general	55



<b>4</b>	<b><i>La cultura organizacional y la resistencia al cambio en las medianas y grandes empresas de las confecciones en la ciudad de Ibagué (hallazgos y su interpretación)</i></b>	<b>57</b>
<b>4.1</b>	<b>Percepción general sobre el cambio y las características culturales relacionadas</b>	<b>57</b>
<b>4.2</b>	<b>Factores exógenos que inciden sobre la actitud hacia el cambio en las empresas estudiadas.</b>	<b>61</b>
<b>4.3</b>	<b>Factores culturales internos y la actitud hacia el cambio.</b>	<b>64</b>
4.3.1	Relaciones de poder	66
4.3.2	Actitud frente a la incertidumbre	68
4.3.3	Diseño organizacional	70
4.3.4	Orientación general	72
<b>5</b>	<b><i>Conclusiones</i></b>	<b>75</b>
<b>6</b>	<b><i>Referencias bibliográficas</i></b>	<b>78</b>
<b>7</b>	<b><i>Anexos</i></b>	<b>83</b>
<b>A.</b>	<b>Guía de Entrevista</b>	<b>83</b>
<b>B.</b>	<b>Cuestionario</b>	<b>83</b>
<b>C.</b>	<b>Empresas participantes</b>	<b>83</b>

# 1 Introducción

En las últimas tres décadas, el estudio de la cultura organizacional de las empresas ha dejado de ser tópico periférico para convertirse en una variable de especial importancia en el direccionamiento estratégico de la organización. En ella existen elementos que permiten a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras como las tradiciones, mitos, costumbres, idiosincrasia, etc. En este sentido, la cultura organizacional es susceptible de ser afectada o modificada tanto por los factores propios la empresa (diseño de la estructura organizativa, relaciones de poder, visionamiento y otras), como por los provenientes del medio ambiente externo. En tanto son muchos los cambios que se están generando a nivel mundial, los cuales exigen de una nueva postura por parte de todas las personas de una organización, de tal manera que los miembros de una empresa no pueden quedarse observando pasivamente las exigencias del cambio, so pena que no exista el interés de crecer, mantenerse y supervivir en el mediano y largo plazo. Las circunstancias anotadas hacen que existan organizaciones que asimilan los cambios mas rápido que otras, lo cual marca la diferencia en la competitividad y el éxito empresarial.

De acuerdo al anterior planteamiento, este trabajo busca dejar claro, dentro de lo posible, las relaciones entre la cultura organizacional y la resistencia al cambio, a partir de los referentes teóricos de Allaire y Firsirotu (1984) sobre las relaciones entre el entorno, el sistema cultural y el sistema socio-estructural y en los modelos de Alabart y Portuondo (1995) y Hofstede (1999), para establecer en esa estructura, qué dimensiones y categorías pueden resultar apropiadas para realizar el análisis. Así mismo, se busca contrastar el modelo teórico asumido, en las grandes y medianas empresas de confecciones de la ciudad de Ibagué, con base en la evidencia empírica de tales dimensiones y categorías.

Este trabajo tuvo como eje central el estudio de seis dimensiones de la cultura organizacional consideradas generadoras de resistencia al cambio: la cultura regional, la cultura sectorial, las relaciones de poder, la actitud ante la incertidumbre, el diseño organizacional y la visión u orientación general. Así mismo, en cada una de estas dimensiones se definieron las categorías o variables incidentes en los procesos de cambio. El modelo asumido es el resultado del análisis de todas las variables propuestas por los autores antes mencionados. En este sentido es importante precisar que para el enfoque Geert Hofstede fueron excluidos la masculinidad-feminidad y el individualismo-colectivismo, y para el de Alabart y Portuondo los grupos y líderes y los paradigmas culturales de cada grupo.

Metodológicamente el trabajo se realizó en dos fases: la primera, a partir de la investigación teórica sobre los diferentes conceptos de cultura organizacional y sus factores determinantes (en especial desde los enfoques antes citados) y los conceptos de cambio y resistencia al cambio, para finalmente determinar las dimensiones y categorías que permitieron construir el modelo teórico a asumir. La segunda fase estuvo determinada por el trabajo de campo consistente en la recolección de información por medio de entrevistas en profundidad, combinada con la técnica de entrevista de eventos críticos y encuestas aplicadas a directivos, trabajadores y mandos medios respectivamente, de las medianas y grandes empresas de las confecciones en la ciudad de Ibagué, con el propósito de realizar la evidencia empírica sobre el desarrollo teórico logrado. A partir de la utilización de la hermenéutica, como técnica de interpretación que permitiera desentrañar el pensamiento de los directivos empresariales sobre el cambio y la cultura.

La importancia de este trabajo radica en el aporte que puede generar a la tecnología gerencial, en tanto los directivos de las confecciones puedan diseñar y ejecutar políticas de gestión sobre la cultura organizacional de sus empresas.

De igual forma, en el planteamiento de las bases para la formulación y desarrollo de otros trabajos investigativos orientados hacia los demás sectores de la economía del Departamento del Tolima, con el propósito de realizar un ejercicio comparativo que permita establecer las similitudes y diferencias en los grados de resistencia al cambio a partir de las dimensiones y categorías de la cultura organizacional definidas en el modelo teórico asumido, con el propósito de convocar tanto al sector público como al privado para que conjuntamente determinen políticas y estrategias de crecimiento y desarrollo de la región, con base en uno de los elementos claves que hoy por hoy, ha demostrado ser quizás, el factor estructural mas importante que incide en el desarrollo empresarial: la cultura de las organizaciones.

Desde el punto de vista teórico, el aporte fundamental de este trabajo está relacionado con la construcción del modelo teórico que permitió establecer de qué forma las dimensiones y categorías de la cultura organizacional definidas, son fuentes de resistencia al cambio, planteamiento éste sin antecedentes bibliográficos.

Desde el punto de vista práctico aporta elementos muy importantes sobre la percepción general que tienen tanto los directivos como los mandos medios de las empresas del sector de las confecciones, acerca de las características culturales de la población tolimense que más influyen en el aumento de la resistencia al cambio. Consideran los entrevistados que hay costumbres como la actitud pesimista frente al futuro, la falta de iniciativa y lentitud en el desarrollo de las actividades laborales al igual que poco sentido del compromiso y de la responsabilidad, que afectan negativamente no sólo los procesos de cambio sino el mismo crecimiento y desarrollo empresarial.

Se estableció que en las empresas del sector de las confecciones, los aspectos estudiados de la cultura regional no son de alto impacto negativo, toda vez que la

dinámica del entorno les ha exigido entrar en procesos acelerados de gestión de la calidad en todas las áreas funcionales, para poder mejorar la competitividad y garantizar la supervivencia en los mercados.

En síntesis, los resultados muestran aspectos importantes para la toma de decisiones gerenciales: no existe una marcada resistencia al cambio en las empresas estudiadas lo cual no significa que haya una amplia apertura y aceptación. Inciden significativamente en la resistencia al cambio las relaciones de poder y facilitan el cambio la orientación estratégica de las empresas.

## **2 Contexto y metodología de la investigación**

### **2.1 Problema de investigación**

#### ***2.1.1 Descripción del área problemática***

Históricamente la dinámica de las organizaciones fue estudiada a partir de sus estructuras o de sus estrategias, pero a partir del reconocimiento de las organizaciones como sistemas socio-técnicos de alta complejidad (Katz y Kahn, 1977), se acepta que algunos problemas empresariales no pueden ser comprendidos con los enfoques racionalistas tradicionales y 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 más importantes, es el cambio, que si bien ha sido estudiado desde el punto de vista técnico-económico (Schumpeter, 1952) tiene un fuerte componente cultural. Implica esta variable reconocer que existen relaciones entre hechos macroambientales, decisiones estratégicas de gestión empresarial y la respuesta dada por los miembros de la organización. Por lo tanto es importante estudiar, desde lo cultural, qué factores hacen resistentes a las empresas al cambio, con el fin de que los gerentes puedan considerarlos a la hora de tomar decisiones.

En la actualidad, la nueva dinámica de las economías y en consecuencia la de los mercados como escenario de crecimiento y desarrollo sostenible de las empresas, exige de un visionamiento diferente del ámbito empresarial en el que deben prevalecer conceptos como la competitividad, transformación organizacional, responsabilidad social, flexibilidad en los sistemas organizativos, capacidad de cambio y de respuesta, entre otros, todos ellos basados en un pensamiento

sistémico y estratégico, que busca en últimas, hacerle frente a las exigencias cambiantes del entorno. En este sentido, y teniendo en cuenta el ambiente de baja competitividad que generó el escenario económico que antecedió a la internacionalización de las economías y a la globalización de los mercados (modelo económico proteccionista), el rediseño organizacional de las empresas, se constituye en el reto inicial de cualquier unidad económica, si se quiere mantener en el mercado, a partir de la creación y consolidación de ventajas competitivas que garanticen la supervivencia de la compañía en el largo plazo.

En la perspectiva de abordar el proceso de transformación organizacional, el estudio y el análisis de la cultura organizacional se constituye hoy por hoy, en una variable de especial importancia en los procesos de gestión empresarial tanto en las empresas nacionales de Colombia como en las del Departamento del Tolima, sobre todo cuando el nuevo panorama económico que se proyecta en las negociaciones con el T.L.C., hacen inminente desarrollar nuevas estrategias competitivas que nos permitan operar de manera eficiente, no solo en el mercado de los Estados Unidos, sino en los mercados que se han creado como consecuencia de los acuerdos multilaterales, regionales, bilaterales y unilaterales al estilo ALCA, CAN, MERCOSUR, LA UNIÓN EUROPEA, NAFTA, ASEAN, APEC, G3, MCC, CARICOM y los países de la cuenca del Pacífico, entre otros.

En consecuencia, lograr la transformación organizacional, teniendo como fundamento la gestión de la cultura organizacional, significa de una parte, adentrarse en un estudio teórico que permita identificar las dimensiones, categorías y supuestos teóricos que se relacionan con ella en función del cambio, y de la otra, adelantar un estudio empírico que permita establecer si ellas son factores de resistencia al cambio, como bien lo plantean Deal y Kennedy (1982) cuando afirman que la cultura constituye la barrera más importante para efectuar procesos de cambio. También es entendido y aceptado que toda gestión que

sobre ella realice y que cause erogaciones, debe ser considerada como una inversión que genera y retorna dinero.

En términos generales, las empresas tolimenses no son competitivas frente a las demás de otras regiones y, mucho menos, frente a las de otros países, pues hasta hace muy poco se ha comenzado a trabajar en el mejoramiento de la calidad de sus productos y procesos de provisión y de mercadeo, adoptando estrategias de mejoramiento continuo a través de las normas de calidad ISO. De otra parte, se ha evidenciado la escasa visión de los dirigentes políticos y gremiales por cuanto los actores del sector público y del privado, no interactúan de forma permanente ni han concertado una agenda de largo plazo que proyecte el desarrollo de la región (Arbeláez, 1999).

En el mismo sentido, Arbeláez (1999), afirma:

*“(...) el empresario tolimense se encuentra a la retaguardia en cuanto a su forma de administrar el capital, las empresas, el riesgo, el talento humano y el cliente. Todavía se forma empresa con un ánimo de lucro a como de lugar; esto es, sin importar el medio ambiente, sin importar la calidad, sin importar los colaboradores –“empleados”– sin importar el cliente. Echar un vistazo a como se maneja el capital humano en la región da grima: escasa capacitación, poco buen trato a quienes colaboran dentro de las empresas, baja remuneración, manejo del temor, el miedo y la amenaza como normas internas, percepción de que los colaboradores son piezas de fácil sustitución, etc. Y, ¿qué decir de la atención al cliente?..... Esta ausencia de una administración moderna, es fruto de una escasa capacitación en el nivel directivo de las organizaciones. El porcentaje de gerentes especializados, con maestrías y doctorados es por lo menos exiguo. Esto obviamente se refleja en el manejo de las organizaciones, lo que a su vez se evidencia en los pobres resultados que obtiene la región en términos generales”. (pp. 97-98).*

A pesar de lo planteado, es importante contextualizar la importancia que tiene el comportamiento de la industria productora de textiles y confecciones tanto en



Colombia como en el Departamento del Tolima. En este sentido, y respecto a Colombia, Cruz (2005) señala que:

*“En el año 2000, las exportaciones de textiles y confecciones colombianas contabilizadas por Proexport, alcanzaron US\$788, millones lo que representó un incremento del 20% con respecto a 1999. Los mercados más importantes de importaciones colombianas son Estados Unidos (49%), Latinoamérica (40%) y Europa (11%)<sup>1</sup>. A pesar del crecimiento de sus exportaciones, Colombia no está en condiciones de competir en el mercado estadounidense con productos sencillos de maquila, donde el valor agregado es pequeño, y no cuenta con las ventajas arancelarias, ni el reducido costo de la mano de obra de varios países miembros de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe (CBI). Sin embargo, las confecciones colombianas se distinguen de otros países del CBI en que se orientan hacia productos más elaborados, como blue jeans, vestidos de señora, ropa infantil y ropa interior, los cuales tienen mayor valor agregado, son más costosos de producir y requieren una mano de obra más calificada” (p.3).*

No obstante la caracterización presentada en el Departamento del Tolima se perfila un futuro promisorio, si se tienen en cuenta los evidentes síntomas de recuperación de la economía nacional a partir del año 2003, a los cuales este departamento no ha sido ajeno. Esta apreciación se fundamenta en el hecho de que a partir de los beneficios otorgados por la ley de preferencias arancelarias ATPDEA, las exportaciones no tradicionales, particularmente la venta de textiles y confecciones, han jugado un papel muy importante en el sector externo. 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 noventa, 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 comisas de algodón con el 17.3%, productos que consolidan una participación del 53.4%” (ICER TOLIMA, 2004, p. 74).

---

<sup>1</sup> VIVANCO, Fermín; NAWAR, María Elena y NOVOA, Carlos. Vinculaciones empresariales en la industria de la Confección. Documento del banco interamericano de desarrollo Colombia, may 2002: Avalaible from Internet: <<http://www.iadb.org/exr/>>

Lo anterior se corrobora en tanto para el año 2002 se realizaron transacciones por US\$ 3.1 millones, lo que significó 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, representando esto un crecimiento del 131.9% (ICER TOLIMA, 2004, p. 74).

Resumiendo, la caracterización presentada permite establecer que a pesar de existir importantes falencias en los procesos de gerenciamiento y gestión empresarial, el sector de las confecciones también ofrece grandes posibilidades de desarrollo y crecimiento de la economía tolimense, a partir de las oportunidades que se vislumbran en los mercados internacionales, lo que hace especialmente relevante adentrarse en el estudio de dichas empresas, desde el punto de vista de su cultura organizacional.

Con fundamento en el análisis presentado, se evidencia un problema en la estructura empresarial, posiblemente relacionado con la cultura organizacional que orienta las actividades de nuestras empresas, y a la vez se presenta una oportunidad de desarrollo en el sector de los textiles y las confecciones, lo cual plantea la necesidad y pertinencia de abordar la investigación propuesta.

### **2.1.2 Formulación del problema**

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 socio-estructural 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 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.

### **2.1.3 Objetivo general**

Comprender las relaciones que existen entre las dimensiones y componentes de la cultura organizacional y la resistencia al cambio en las medianas y grandes empresas de confecciones de la ciudad de Ibagué.

### **2.1.4 Objetivos específicos**

#### *2.1.4.1 De desarrollo teórico*

- Analizar los diferentes enfoques teóricos sobre la configuración de la cultura organizacional.
- Analizar desde diferentes enfoques el concepto de cambio y resistencia al cambio.
- Analizar las relaciones teóricas entre la cultura organizacional y los procesos de cambio.
- Analizar los elementos determinantes de la cultura organizacional desde las características de los sistemas-cultural y socio-estructural de las empresas, que generan resistencia al cambio en las personas que las conforman.
- Desarrollar el modelo teórico para asumir en la investigación.
- Operacionalizar los conceptos: dimensiones y categorías.

#### *2.1.4.2 De evidencia empírica*

- Contrastar el modelo teórico desarrollado en las medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué.

## **2.2 Población objeto de estudio**

En las últimas cuatro décadas, la industria textil y de las confecciones ha sido de gran importancia para el desarrollo económico del Departamento del Tolima, pero su mayor auge lo ha logrado en los años noventas y a partir del año 2000.

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

Las primeras empresas que surgieron a finales de los años setentas y principios de los ochentas fueron “Camisas y Pantalones MONARCA” y Confecciones CAROLINA, esta última dedicándose a la confección de prendas para niños. También hicieron su aparición otras marcas de pequeñas empresas.

Para el año de 1985 tanto el sector público como el privado solicitan al gobierno central, la implementación de medidas tributarias y arancelarias, con el propósito de contribuir a la reactivación industrial y al desarrollo del departamento del Tolima. En este sentido la dirigencia tolimense logra la expedición del decreto 3830 de 1985, que estableció exenciones tributarias por un período de dos años a las nuevas empresas que se instalaran en la región.

Sin embargo, a finales de 1985 con la catástrofe y desaparición de la ciudad de armero, el gobierno central acelera el proceso de reactivación industrial, porque se presenta la urgencia de atender las necesidades sociales y económicas de las zonas más afectadas, recurriendo a una política más agresiva en materia de incentivos tributarios para la creación de nuevas empresas y en consecuencia para una mayor generación de empleos. Como resultado de lo anterior, se expide la Ley 44 de 1987, con el objetivo de reactivar la económica del departamento por la vía de incentivar la creación de nuevas empresas industriales, agrícolas, comerciales, al igual que promover la libre importación de maquinaria, con miras a lograr la reconversión tecnológica de la industria tolimense.

Con la ejecución de la citada ley, se crearon e instalaron en Ibagué empresas principalmente 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 de acuerdo a esta ley y con apoyo de la Asociación para el Desarrollo del Tolima – ADT<sup>2</sup>, son:

La Fábrica de Textiles del Tolima FATEXTOL, creada en el año 1988 por iniciativa de TEXPINAL y la ADT, con el objetivo de estabilizar el ciclo regular de venta de hilaza. Es considerada como una de las medianas empresas de las confecciones y está dedicada a la tintorería, tejeduría y confección y se encuentra ubicada en la zona industrial de Chapetón. Cuenta con una alta participación en el mercado internacional de camisetas y prendas de tejido de punto. “Su capacidad instalada

---

<sup>2</sup> Asociación para el Desarrollo del Tolima-ADT, 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, a efecto de realizar e implementar planes y programas de desarrollo regional. Así mismo se creó con el ánimo de promover la creación de nuevas empresas con fundamento en cadenas de valor agregado, vinculación de inversionistas externos y de la región.

permite un volumen de producción en línea de 600.000 unidades por mes” (Zambrano, 1990, p.12).

Otra de las más importantes empresas creadas en el sector textil y de las confecciones es FIBRATOLIMA S.A., la cual es considerada hoy por hoy, como la única empresa grande en este ramo en el Departamento del Tolima. Su creación se logra en el año de 1988 por convocatoria de la Asociación para el Desarrollo del Tolima a un grupo de inversionistas de Bogotá liderados por el industrial Jacky Abadi. Esta planta textil es una de las más modernas del país y asume todo el proceso de hilandería, tejeduría y tintorería, el 50% de lo que produce está dirigido hacia los mercados internacionales. No obstante, esta empresa a partir del año 2003, se encuentra en la implementación de un acuerdo de reestructuración de Ley 550.

Para el mismo año de 1988, se crea T-SHIRT AND T-SHIRT, con el fin de confeccionar camisetas sport para el mercado nacional e internacional. Para el año de 1993 es catalogada como una de las tres más grandes fábricas de Colombia, con una capacidad de producción de 16.000 unidades al día y una capacidad de 24.000 unidades en 3 turnos diarios (Zambrano, 1990, p.12).

De igual forma en el año 1988, se constituyó otra de las principales empresas de confección creada el 27 de diciembre del año en mención, bajo la razón social CONCALIDAD LTDA, pero que inicia labores el primer semestre de 1992. Esta empresa se dedica a confeccionar prendas para Fibratolima y para Hilacol. Así mismo, se ha especializado en tejido plano con prendas tales como pijamas, vestidos, entre otros.

De acuerdo con Sistema de Información para la Competitividad del Tolima-SICTOL (2006), actualmente en el Departamento del Tolima existen 400 empresas de confecciones de todos los tamaños, de las cuales aproximadamente 300 se

encuentran localizadas en la ciudad de Ibagué. 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, principalmente. Las empresas de confección de tejido plano son las de mayor tradición en el departamento debido a que están establecidas desde los años 80s. 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 Fabricato) y Carolina, las cuales 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 sentido vale la pena resaltar que la razón esencial por la cual el sector se ubica en el tercer lugar de la industria en Colombia, es porque algunas de estas empresas han logrado altos estándares de calidad y competitividad, lo que les ha permitido aumentar su participación en el mercado y prestigio tanto a escala nacional, como en el ámbito internacional.

De acuerdo con la investigación adelantada se estableció que en la actualidad existen en la ciudad de Ibagué nueve (9) empresas de las confecciones (medianas y grandes), dos de las cuales, consideradas las mas grandes (GRUPO CONCALIDAD Y FATEXTOL), contratan la confección de las prendas con pequeñas y medianas empresas, a través de la modalidad de la maquila, prendas estas que comercializan principalmente en los mercados internacionales.

Teniendo en cuenta el tamaño de las empresas de acuerdo al número de operarios, definido por el Centro de Productividad del Tolima (2003), las empresas

para el año 2006, que se consideraron como la población objeto de estudio, se relacionan en la tabla N° 1.

**Tabla N° 1**  
**Clasificación de las empresas de Confecciones localizadas en la ciudad de Ibagué, año 2006**

GRUPO	RANGOS DE CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE OPERARIOS	EMPRESAS	No. DE EMPRESAS
Medianas	50 a 199	Industrias Lord Jhonatan, Confecciones Caribbean, C.P. COMPANY, Camisas Monarca, Plano y Punto LTDA. , Serviconfección, PRAXEDIS-Grupo Carolina.	7
Grandes	200 o más	Confecciones Grupo Concalidad S.A. y Fatextol	2
<b>TOTAL</b>			<b>9</b>

**Fuente:** Centro de Productividad del Tolima, Sistema de Información para la Competitividad del Tolima y elaboración propia.

Finalmente es importante aclarar que de acuerdo con la información del Centro de Productividad del Tolima, en el año 2002 existían 13 empresas (medianas y grandes) textiles y de confecciones, de las cuales 4 se han liquidado o fusionado con otras, lo que da como resultado que en la actualidad existan 9 empresas dedicadas exclusivamente a la actividad de las confecciones.

### **2.3 Diseño general de la 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 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 asociadas 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 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 que se plantean posteriormente, 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 lo tanto se tiene que interpretar para lo cual la única manera de hacerlo es a través de procesos hermenéuticos como la entrevista a profundidad (Sánchez, 1995; Ogbonna y Whipp, 1999; Urrea y Arango, 2000), pero a la vez otro significativo grupo de académicos piensa que 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), ellos 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 será, entonces, 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 repreguntas) 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 3, las cuales fueron redactadas en sentido que denotaran resistencia al cambio, en una escala de likert de 1 a 5 y donde las respuestas cercanas a 1 reflejaban resistencia al cambio y 5 apertura y aceptación del cambio. El cuestionario fue probado con 10 operarios de la empresa grupo de confecciones Carolina, encontrándose que las frases objeto de medición eran lo suficientemente claras y precisas para cada uno de ellos.

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) (ver tabla N° 2). Según Eisenhard (2000) para un estudio de caso triangulado como el presente se sugiere tomar mínimo cuatro casos y máximo 14.

**Tabla N° 2**  
**Tamaño de la muestra de las empresas de Confecciones localizadas en la**  
**ciudad de Ibagué, año 2006**

<b>N°</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>NÚMERO DE OPERARIOS</b>	<b>CLASIFICACION POR TAMAÑO</b>	<b>ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD</b>	<b>ENCUESTAS</b>
1	C.P. Company	55	Mediana	1	20
2	Confecciones Caribbean	60	Mediana	1	0
3	Serviconfección	90	Mediana	1	1
4	PRAXEDIS-Grupo Carolina	150	Mediana	1	30
5	Confecciones Grupo Concalidad S.A.	450	Grande	1	30
6	Fatextol	243	Grande	1	20
<b>TOTAL</b>				<b>6</b>	<b>101</b>

**Fuente:** Centro de Productividad del Tolima, Sistema de Información para la Competitividad del Tolima y elaboración propia

### 3 Marco teórico

#### 3.1 Estado del arte

De acuerdo con Dávila (2000), se encontró que existen siete investigaciones como antecedentes acerca de la **cultura organizacional en Colombia**, así: “una de los años sesenta (Savage y Lombard, 1985) y cinco de la última década (Archila, 1991; Weiss, 1997; Ferro, 1994; Ogliastri 1998; Villaveces,1998)” (p. 24). Se relaciona también el libro “innovación y cultura en tres regiones de Colombia”, en el cual el autor incluye tres capítulos sobre este tema, estudiando las regiones del Valle del Cauca, Sabana de Bogotá y Costa Atlántica. Dentro de este marco referencial, Dávila (2000), considera que el estudio más importante realizado sobre la cultura organizacional en Colombia lo constituye el trabajo realizado en los años sesenta, en cuatro plantas de producción en Medellín, por el antropólogo Charles Savage, profesor de la universidad de Harvard.

El profesor Savage centró su estudio “(...) en el proceso de *cambio cultural* vivido en estas fábricas antioqueñas cuando las técnicas tayloristas de racionalización del trabajo irrumpieron a fines de los cincuenta en manos de los “doctores”, jóvenes ingenieros con estudios en los Estados Unidos, que reemplazaron a los “dones”, sus antiguos patrones paternalistas(...)”. “(...) Algunos de los temas directamente relacionados con la cultura de la organización y del trabajo (aunque Savage no utiliza estos términos) son: los *nuevos valores* que encarnaban los doctores y las nuevas formas de producción, el *proceso de cambio* (la forma como se comunicó, su impacto en la comunidad y la fábrica, su diferente significado para varios actores) y el *papel de los gerentes* en los procesos de *cambio estructural*(...)” (Dávila, 2000, p. 25).

A finales de los años ochentas, el Departamento de Sociología de la Universidad Nacional de Colombia, bajo la dirección de Anita Weiss, “(...) se estudió el cambio organizativo: el tránsito de una organización tradicional a una tecnocrática y luego de ésta hacia una estructura participativa. Un énfasis de este trabajo, inspirado en Weber, está en las relaciones entre los diversos actores sociales en la empresa y los momentos de cooperación y conflicto que enmarcan la conexión entre el capital y el trabajo (Weiss, 1999: 82-85) (...)” (Dávila, 2000, p. 25).

En 1991, Mauricio Archila publica el libro “*Cultura e identidad obrera*”, que permite conocer las particularidades de la cultura en los niveles de la base de la organización. “(...) los temas centrales alrededor de los cuales está estructurado este trabajo son la *vida cotidiana en el sitio de trabajo* (específicamente en las *relaciones paternalistas* y en la *percepción obrera de los salarios*), el *uso del tiempo libre* de los trabajadores, las *prácticas reivindicativas y organizativas* y la construcción de la *identidad obrera* (el paso de “ser pobres a ser obreros”) (Archila, 1991) (...)”. El estudio que caracteriza la cultura obrera en el período de tiempo comprendido entre 1910 y 1945, centraliza su análisis en Bogotá, Barrancabermeja, Barranquilla y Medellín (Dávila, 2000, p. 28).

Para 1994, Germán Ferro publica el libro “*A lomo de Mula*”, “(...) Constituye un aporte valioso al entendimiento – desde una perspectiva antropológica – de una actividad central hasta las primeras décadas de este siglo, en la economía de Antioquia: la arriería (transporte a lomo de mula) y su actor central, el arriero. “(...) Aunque la arriería desapareció frente al impulso del ferrocarril y a cambios en la economía, jugó un papel fundamental en la minería, el comercio, la colonización y la agricultura, contribuyendo a forjar la *identidad cultural* antioqueña (...)” (Dávila, 2000, p. 29).

Enrique Ogliastri, en 1998, con el libro “*Culture and Organizational Leadership in Colombia*”, presenta un estudio de “(...) ocho categorías de las *orientaciones*

*valorativas* (colectivismo, elitismo, igualdad de géneros, asertividad o agresividad, orientación al desempeño, disminución de la incertidumbre, orientación hacia el futuro, orientación hacia la gente) en la sociedad colombiana y en las organizaciones – en que trabajan los encuestados y entrevistados – (Ogliastri, 1998). Esta investigación permite comparar los resultados (no solo colombianos) con los ampliamente divulgados del estudio pionero del investigador holandés Geert Hofstede, quien basado en un estudio con los empleados de una empresa multinacional en 53 países, incluida Colombia, hizo generalizaciones sobre la cultura de aquellos (Hofstede, 1980, 1997) (...)” (Dávila, 2000, p. 27).

Santiago Villaveces, en 1998, con su libro *“Colombo-Japanese Mixtures amidst a Corporate Reinvention”*, se presenta la experiencia de que para construir una cultura corporativa en una empresa colombiana con base en un modelo de cultura japonesa, caracterizado “(..) por rituales (juramentos anuales, leyes, mandamientos) y sacralización que promueven un sistema de valores japoneses dentro de los cuales se destacan el servicio apropiado a los clientes y existe un notorio respeto por *la forma* (...)” (Dávila, 2000, p. 29).

En 1998, Dagoberto Páramo Morales, realiza una revisión bibliográfica sobre la cultura organizacional y el concepto de orientación al mercado, para proponer finalmente un modelo teórico sobre el cual se pueda implementar una cultura organizacional orientada al mercado.

El Departamento del Huila y la Cámara de Comercio de Neiva en el año de 1999 realizaron el “Estudio de Competitividad del Departamento del Huila”, a partir de la encuesta regional de competitividad y los beneficios de la Ley Páez. El estudio permitió identificar los principales paradigmas culturales del pensamiento del huilense y en consecuencia comprender el origen de sus decisiones y actitudes frente al desempeño en los ámbitos social y económico. En este sentido se identificaron en la población huilense aspectos culturales importantes como la

actitud paternalista en la relación población civil –gobierno, la indiferencia e incredulidad ante las instituciones, es decir, el huilense no cree en la justicia y rechaza abiertamente la mayoría de instituciones públicas, especialmente los cuerpos colegiados; desconocimiento de su propio papel y el de los demás en la solución de los problemas, el futuro incierto y el conformismo con los resultados.

Por último, en el período 2000-2002, el Grupo de Investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana, de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, reconocido por Colciencias y dirigido por Gregorio Calderón Hernández, adelantó la investigación sobre cultura Organizacional y Bienestar Laboral en las Empresas Caldenses, en la cual se concluye que (...) “la satisfacción del trabajador está asociada con culturas orientadas al empleado, corporativistas, abiertas, pragmáticas y con control laxo (...)”. (Cuadernos de Administración, 2003, p.118).

El estado del arte presentado permite concluir que a la fecha no se conoce trabajo alguno, al menos en el medio colombiano, que haya abordado el estudio de la cultura organizacional como fuente de resistencia al cambio, y menos de forma particular, en las empresas del sector de la confecciones en la ciudad de Ibagué. Sin embargo, en el año 1998, La Asociación para el Desarrollo del Tolima - ADT - y La Corporación Universitaria de Ibagué, adelantaron una investigación sobre Modelos Mentales Empresariales: un estudio actitudinal entre los empresarios del Departamento del Tolima. Los resultados permiten tener información respecto a la caracterización de los empresarios tolimenses centrada en los aspectos positivos y negativos de contexto y de gestión al interior de sus empresas, que las hacen poco competitivas e innovadoras.

Como resultado de la investigación bibliográfica adelantada, se puede concluir que los estudios aquí referenciados, aportan diferentes enfoques y variables, los cuales permitirán analizar la resistencia al cambio desde una vasta perspectiva; en

consecuencia, se puede lograr como resultado, una comprensión lo suficientemente amplia de las categorías de estudio tanto de la cultura organizacional, como de los factores determinantes del cambio de la organización.

## **3.2 Concepciones generales de cultura organizacional y cambio**

### **3.2.1 *Cultura organizacional***

Para abordar el estudio de la cultura organizacional en el caso específico que nos ocupa, es importante precisar el origen y significado que tiene la palabra cultura, al igual que sus escuelas antropológicas y los enfoques más representativos de lo que ella es en el ámbito organizacional. Es desde los conceptos, sus relaciones y variables implícitas en los referentes, de donde se desarrollará tanto el estudio teórico, como la contrastación empírica de la cultura organizacional como factor de resistencia al cambio.

La palabra cultura proviene del latín y significa cultivo, agricultura e instrucción. Sus componentes eran *cultus* (cultivado) y *ura* (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia *cotorce* (cultivar, morar) y *colows* (colono, granjero, campesino). La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Se puede afirmar en términos generales, que la cultura corresponde a las características propias de un pueblo o nación, que determinan los modos de vida de una comunidad en un área geográfica o territorio determinado. También se plantea como las diferentes concepciones de interpretar la realidad, formas distintas de enfrentar los problemas o la formación, la interacción social, los escenarios, el trabajo, etc.



Los antropólogos culturales conciben la cultura a partir de dos escuelas: una en la que es considerada como parte integrante del sistema sociocultural, y la otra, de quienes la ven como un sistema independiente de formación de ideas. La primera escuela plantea la integración e interacción del campo social con los desarrollos culturales, creándose con ellos el sistema sociocultural, en el cual se supone que existe armonía, coherencia e isomorfismo; elementos estos, que determinan los comportamientos colectivos, que a su vez se convierten en la expresión concreta del sistema sociocultural. La otra escuela conceptualiza la cultura como un sistema de ideas, o como “códigos implícitos de ideación que conectan los acontecimientos aparentes” (Abravanel et al., 1992).

Las dos tendencias conceptuales de antropología cultural 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 postura de las organizaciones como **sistemas socioculturales**, plantean que las organizaciones se consideran, de manera más o menos explícita, como sistemas socioculturales, es decir, sus componentes ideacionales (sus esquemas 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, según una concepción holística 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 – proyectos, fórmulas, directivas (lo que los informáticos llaman programas) - que sirven para regir el comportamiento. Lo anterior se puede interpretar como que, aunque resulte imposible separar la cultura de los demás

elementos comportamentales, se considera como un campo conceptual distinto, cuyo desarrollo puede no estar conforme ni sincronizado, en relación con el desarrollo de las estructuras y procesos formales de un sistema social.

Con base en el referente general presentado y partiendo del enfoque sociocultural de uno de los autores clásicos de la cultura organizacional, como es Edgar Schein (1988), la define como un conjunto de supuestos de base, descubiertos, creados o desarrollados por un grupo en tanto va aprendiendo a administrar los problemas de adaptación externa y de integración interna. Podría pensarse entonces que a medida que estos supuestos funcionan bien se los considera válidos y dignos de ser enseñados a otros, como la manera correcta de percibir, de pensar, de sentir y de actuar con respecto a esos problemas. Se puede deducir de esta apreciación que la cultura organizacional es dinámica y cambiante en tanto el entorno así lo requiera. También puede inferirse que los cambios en los patrones de comportamiento originados en las modificaciones de los supuestos, pueden ser transmitidos o heredados de un grupo a otro dentro de una organización, como sucede con los legados o las herencias culturales que las diferentes sociedades transmiten a través del tiempo a sus miembros.

Complementariamente, Schein (2001), reconoce la existencia de mínimo tres subculturas en una organización. Son ellas: *la subcultura en línea*, que busca lograr que el trabajo se realice, dando prioridad al trabajo en equipo y las comunicaciones; *la subcultura de ingenieril*, que busca lograr el diseño de mejores productos, equipos y procesos, dando prioridad a la automatización; y por último, *la subcultura ejecutiva*, que busca lograr el mayor rendimiento financiero, dando prioridad al manejo de los recursos económicos y financieros.

Por su parte, Hampden – Turner (1981), plantean que la cultura organizacional es la manera que las personas emplean para resolver los problemas esenciales (en las relaciones con la gente, con el tiempo, con el entorno natural ligados a la

existencia). Da cuenta de cómo esta problemática es aprehendida. Todo acto humano es, de una manera o de otra, un proceso cultural. En complemento, se pueden adicionar otros elementos como el carácter de aprendizaje que tiene la cultura, rechazando la posibilidad de que sea genética o biológica, es decir, ésta es compartida puesto que no es exclusividad de los individuos; es transgeneracional toda vez que su desarrollo es acumulativo y es transmitido de una generación a otra; es simbólica porque utiliza símbolos, signos y metáforas para representar cosas; y por último, es adaptativa por que está basada en la capacidad de cambio de los seres humanos.

Katz y Khan (1970), (...) consideran que toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal (...), así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema.

Smirich (1963), citada por Anzola (2003), (...) señala que las organizaciones son en sí mismas fenómenos productores de cultura (...). Las organizaciones son vistas como instrumentos sociales que producen bienes y servicios y, como producto secundario, también producen artefactos culturales distintivos, tales como rituales, leyendas y ceremonias. Aunque las organizaciones en sí están inmersas en un contexto cultural mas amplio, el interés primordial de los investigadores está en las actividades socio-culturales que se desarrollan dentro de las organizaciones (p. 344).

Alabart y Portuondo (1995), afirman que 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 estos con las estructuras,

estrategias, sistemas, habilidades, estilos y procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforman un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia y la eficacia de la organización. Este concepto reconoce: las variables culturales soft (valores, creencias, actitudes, paradigmas), las variables de los sistemas de gestión hard (variables que están vinculadas a la denominada tecnología de la gestión empresarial, como las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, oficio, y otras), las variables del entorno y las variables asociadas al resultado final (eficiencia, eficacia).

Por último, y sin pretender agotar las conceptualizaciones, Geert Hofstede (1980), señala que la cultura es la programación colectiva de las mentalidades de las personas en un medio determinado. Permite a los miembros de una comunidad, grupo o categoría de personas, diferenciarse de otros. No es una característica de los individuos; agrupa a un conjunto de personas condicionadas por la misma educación y las mismas experiencias. De acuerdo con este enfoque de la cultura, el autor propone cinco dimensiones que la conforman: relación respecto al poder, Individualismo frente al colectivismo, masculinidad frente a feminidad, evitación de la incertidumbre y orientación a largo plazo/orientación a corto plazo.

Con base en las conceptualizaciones desarrolladas, podría afirmarse que una cultura débil o deficiente genera el estancamiento y la decadencia de las empresas, trayendo consigo fenómenos tales como la insatisfacción laboral, la alta rotación de personal y en consecuencia empresas altamente improductivas. En este sentido, Deal y Kennedy (1982) afirman que la cultura constituye la barrera más importante para efectuar procesos de cambio. Sin embargo, también consideran que una vez se logren cambios estructurales, la cultura debe asumirse como una inversión que genera y retorna dinero. De otra parte, Yvan Allaire y Mihaela E. Firsirotu (1992), hablan acerca de que el éxito y la vitalidad organizacional dependen del desarrollo de culturas y valores apropiados. En este orden, Schein (1985) piensa que si se considera el concepto de cultura renaciente,

cabe que se tenga que hacer frente a la imposibilidad práctica de transformar las presunciones culturales, o que se deba al menos desarrollar una teoría dinámica.

Como se puede observar la cultura organizacional es un concepto complejo con diversidad de significados; interesa ahora conocer algunas de las relaciones interesantes para la presente investigación, comprobadas en la literatura especializada:

- a. Se espera que 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 (Sorensen, 2002).
- b. Si bien la cultura es un recurso interno intangible conformado por las presunciones y creencias que comparten los miembros de una empresa, estas también definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de las relaciones con su entorno (Schein, 1988).
- c. La cultura organizacional es considerada una de las capacidades organizacionales más potente para generar ventaja competitiva sostenida (Lado y Wilson, 1994).
- d. Un grupo de investigadores considera 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 consideran 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

afirman 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), quienes proponen una integración de los sistemas cultural y socio-estructural, 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, 27).*

### **3.2.2 Cambio y resistencia al cambio**

Para aproximarse al estudio de la **resistencia al cambio**, es importante conceptualizar sobre el significado del **cambio** y posteriormente definir la **resistencia**, teniendo en cuenta lo que aquel representa en la dinámica de las actividades de los equipos de trabajo, y ésta en los resultados finales de las organizaciones.

#### **3.2.2.1 El cambio**

Comprender lo que es **el cambio**, hace inevitable precisar algunas causas o variables macroambientales que actualmente lo originan y que se convierten en factores no controlables por parte de las empresas, pero es a los que

inevitablemente deben adaptarse, con las implicaciones que ello trae. Se trata entonces de los aspectos de mayor dinámica en este momento: la *globalización de los mercados, la difusión de la tecnología de información y redes de la información y los cambios en la naturaleza de la fuerza laboral empleada por las organizaciones*. En este sentido, el cambio para French y Bell (1996), significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas. Así, el cambio es entendido como una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

En este contexto, y teniendo en cuenta el señalamiento de Rivera, 2004, podría darse una definición aproximada de lo que es el cambio en una organización: es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad, [proceso que está determinado fundamentalmente por variables del entorno externo de la organización]. Se puede afirmar entonces que la base de todos los cambios se encuentra en el hombre mismo. Una organización no puede lograr su transformación, mientras no busque el cambio en la esencia misma del ser humano. En este orden, en el contenido de los cambios se habla acerca de la necesidad de cambiar o replantear los paradigmas o esquemas predeterminados para la realización de todo tipo de actividades empresariales. Al respecto, Castañeda y Morales (1998), definen el paradigma como la forma en que percibimos las cosas, como creemos y hemos aprendido que deben ser. Los paradigmas son ideas, creencias y formas de ver las cosas, los cuales están fuertemente arraigados y se van definiendo a lo largo de nuestra vida, de acuerdo a la cultura dentro de la cual nos formamos.

#### *3.2.2.2 Resistencia al cambio*

La **resistencia al cambio** es la reacción típica de los individuos ante un cambio. De acuerdo con Castañeda y Morales (1996), la resistencia al cambio se da

debido a que el hombre es un ser para quien la costumbre implica seguridad, y siente gran temor de modificar sus hábitos fisiológicos, psicológicos, morales, laborales o familiares. Para Lewick (1993), la resistencia al cambio, se expresa en forma de quejas, renunciaciones, paros laborales, hostilidad abierta hacia la gerencia. En otros casos la resistencia puede observarse en formas indirectas como restricción de la producción, desperdicio, mano de obra baja en calidad, ausentismo, etc. Chain (1998), opina al respecto, que la resistencia al cambio es la dificultad de transformar las acciones y las ideas, los paradigmas y las filosofías, los métodos y los procedimientos.

### **3.3 Relaciones teóricas entre la resistencia al cambio y la cultura organizacional**

Si bien es cierto que tanto la cultura organizacional como los procesos de cambio en las organizaciones han sido estudiados por muchos investigadores, con diferentes enfoques, también lo es que no son conocidos los trabajos teóricos y empíricos que se hayan desarrollado con el propósito de comprender, desde el enfoque de la creación y transformación de la cultura organizacional, las relaciones entre esta última y la resistencia al cambio en las organizaciones empresariales.

Como una forma de establecer la relación existente entre las variables que forman la cultura (valores, creencias, actitudes, paradigmas) y las variables que están vinculadas al cambio y transformación organizacional (fundamentadas en la denominada tecnología de la gestión empresarial, es decir, las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, oficio, y otras), así como entre la de ambos conjuntos de variables y el entorno, se puede afirmar que existe una relación consecencial de efectos agregados entre los hechos macroambientales o del entorno externo, las decisiones estratégicas de gestión empresarial encaminadas



al desarrollo organizacional, y la respuesta dada por los miembros de la organización, sea esta última favorable o no, a los intereses de la empresa.

En este marco de referencia, para abordar el estudio teórico de la relación existente entre la cultura organizacional, el cambio y la resistencia al cambio, es necesario explicar en principio, el enfoque de las dimensiones culturales de Geert Hofstede, posteriormente el planteamiento sobre la cultura organizacional de Alabart y Portuondo, luego el desarrollo del modelo teórico que soportará la investigación, y por último, la operacionalización de los conceptos: dimensiones y categorías de la cultura organizacional en los procesos de cambio.

### **3.3.1 Las dimensiones culturales de Geert Hofstede**

La propuesta **de Geert Hofstede** en 1980 y posteriormente en 1999, a partir del estudio sobre cultura organizacional realizado para IBM, plantea que aquella se construye y evoluciona sobre la base de las siguientes dimensiones:

#### *3.3.1.1 La relación respecto al poder*

“Se refiere al grado de distanciamiento del poder entre los jefes y los subordinados. En consecuencia, *las culturas con mucha distancia de poder* aceptan las desigualdades de poder y estatus como naturales. Aquellos individuos que los poseen tienden a conservarlo, defenderlos y ostentarlos. El nivel de delegación o reparto es bajo y suelen diferenciarse lo máximo posible de aquellos individuos que no la poseen. Sin embargo, se espera que acepten las servidumbres y las obligaciones inherentes al poder, entre las que se destaca el deber de cuidar de y proveer a sus subordinados. Éstos, a su vez, ofrecerán lealtad y obediencia. No se esperará de ellos ninguna o pocas iniciativas y suelen ser sometidos a una estrecha supervisión. El directivo/jefe suele tener un estilo paternalista y autoritario. Los superiores de más edad suelen ser más respetados

que los más jóvenes. *Las culturas cuya distancia de poder es poca* perciben las desigualdades sociales como injustas y artificiales. Aquellos que tienen poder y autoridad tienden a disimularlo, minimizando las diferencias entre ellos y sus subordinados. El poder se reparte y el grado de delegación es elevado. Los subordinados son recompensados por tomar iniciativas y son poco supervisados. El estilo de dirección suele ser participativo y poco autoritario. Los jefes más jóvenes suelen ser más apreciados que los mayores”.

### 3.3.1.2 *Individualismo frente a colectivismo*

“*En las culturas muy individualistas* la unidad de supervivencia más pequeña es el individuo. Las necesidades de éste tienen prioridad sobre las del grupo. Cuidarse de uno mismo y de la familia nuclear -padres e hijos-, y ser autosuficiente garantiza el bienestar del grupo. La independencia y la autoconfianza son valoradas e incentivadas, y la libertad/privacidad personal son un desiderátum irrenunciable. Como norma general, la distancia emocional y psicológica con los demás es alta. La pertenencia e inclusión al grupo es una elección personal, y no esencial para mantener y desarrollar la propia identidad, la supervivencia o el éxito social-profesional. Se prima la franqueza y el estilo directo: decir lo que se piensa es señal de honradez. El asunto a tratar prevalece sobre la relación personal. *En las culturas muy colectivistas* la unidad más pequeña de supervivencia es la familia (nuclear y extensa: abuelos, hermanos, tíos, primos, sobrinos, etc.). La identidad individual es, en gran parte, derivada de la pertenencia a un grupo - familia, clan, equipo de trabajo, etc.- y del papel o rol desarrollado en su seno. Es la supervivencia y el éxito del grupo lo que garantiza el bienestar individual, de modo que, al tener en consideración las necesidades y sentimientos de los demás, uno se protege a sí mismo. La armonía y la interdependencia entre los miembros del grupo son valoradas e incentivadas: hay que tener cuidado con lo que se dice y cómo se dice, las confrontaciones directas deben ser evitadas. Hay una gran cercanía emocional y psicológica entre los miembros del grupo (ingroups), aunque

dicha distancia es muy grande con los extraños (outgroups). La relación personal prevalece sobre el asunto a tratar”.

### 3.3.1.3 *Masculinidad frente a feminidad*

“*La masculinidad* se refiere a las sociedades en las que los roles sociales de ambos sexos están claramente diferenciados. Por ejemplo, se espera que el hombre sea fuerte y duro y que sus intereses se centren en el éxito material y profesional; la mujer, por el contrario, debe ser tierna y estar centrada en mantener la calidad de vida. *La feminidad* se refiere a sociedades en las que los roles de ambos sexos se solapan: tanto hombres como mujeres deben preocuparse por la calidad de vida y los sentimientos. *En las culturas fuertemente masculinas*, los individuos se sienten motivados por los logros materiales y profesionales: la ambición es recompensada. Tener éxito significa progresar y obtener mayores responsabilidades y ganancias. La posibilidad de obtenerlas prevalece sobre la estabilidad/seguridad laboral y emocional. Si se presenta la disyuntiva entre trabajo y relaciones, incluso de familia, la elección es el trabajo. Se vive para trabajar. Los conflictos y desacuerdos se resuelven mediante enfrentamientos y discusiones. El directivo típicamente masculino suele mostrarse autoafirmativo, agresivo, activo y toma sus decisiones solo y basándose en datos más que en opiniones del grupo. *En las culturas fuertemente femeninas*, los individuos se sienten motivados por una mejor calidad de vida en todos los ámbitos: un lugar de trabajo agradable y unas relaciones armoniosas con jefes, compañeros y subordinados son tan incentivadoras y satisfactorias como la oportunidad de ganar más dinero y obtener más responsabilidad. Disponer de suficiente tiempo de ocio es tan importante como disponer de posibilidades de triunfo profesional. Mayor poder y responsabilidad no son consideradas atractivas per sé. El éxito significa ser admirado y querido por el entorno. Se trabaja para vivir. Los conflictos y desacuerdos se resuelven mediante el compromiso, el consenso y la negociación.

El típico directivo femenino es más sutil, actúa más por intuición que por información y es más dialogante”.

#### 3.3.1.4 *Evitación de la incertidumbre*

“*La evitación de la incertidumbre* refleja el nivel de ansiedad presente en una cultura. En las culturas con una *evitación de la incertidumbre (UAI) fuerte* tienden a crear estrategias que les permitan de algún modo reducir la incertidumbre hacia lo desconocido. Asuntos como la estabilidad laboral o la seguridad financiera son motivo de ansiedad. La asunción de riesgos y el miedo al fracaso/ridículo son evitados en la medida de lo posible: uno no se aventura en nada si antes no sabe cómo funciona. El cambio es, por definición, amenazante. Lo diferente es peligroso y lo nuevo no es necesariamente bueno o atractivo. Las tradiciones son respetadas y consideradas una guía eficaz para las acciones presentes y futuras. Hay muchas leyes y normas que controlan y regulan todos o la mayoría de los aspectos sociales, laborales, etc. Se tiende a la burocracia y a incrementar y sobrevalorar los sistemas de control (contabilidad, etc.). Los directivos suelen ser especialistas en vez de generalistas, y suelen preocuparse de los detalles del trabajo. Poca delegación. Escasa movilidad laboral. Las disensiones son vistas como una amenaza. En las culturas con *una UAI débil* los individuos no temen asumir riesgos ni tampoco al fracaso/ridículo. La experimentación es valorada e incentivada. El cambio es estimulante y positivo. Lo diferente es atractivo y lo nuevo es, a menudo, considerado mejor que lo viejo. La tradición no es apreciada per se, si no en la medida de su practicidad. Las normas son escasas y sólo se establecen en caso de absoluta necesidad. Se favorece el I+D y la creatividad. Los directivos tienden a ser generalistas y a ocuparse más de cuestiones estratégicas, dejando los detalles para otros. Alto nivel de delegación. Movilidad laboral elevada. Las disensiones son aceptadas con cierta facilidad”.

### *3.3.1.5 La orientación a largo plazo / orientación a corto plazo.*

Una organización orientada al largo plazo exhibe una postura más pragmática y enfocada en el futuro. En contrario, una organización orientada al corto plazo refleja una actitud más normativa, dependiente de cierta perspectiva histórica.

### **3.3.2 La cultura organizacional de Alabart y Portuondo**

El planteamiento de **Alabart y Portuondo** (1995), se fundamenta en que 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 las cuales se conforman un conjunto de referencias, que determinarán el grado de cambio organizacional, en tanto se logre desarrollar la capacidad de adaptación de la organización a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

En consecuencia con esta conceptualización, el autor citado propone las siguientes variables como factores determinantes de una cultura organizacional:

#### *3.3.2.1 Características culturales de la región en la que se enclava la organización*

Hace referencia a cuáles son las tradiciones, ideologías, religiones, folklore, costumbres, idiosincrasia, lenguaje de la población del lugar.

#### *3.3.2.2 Características de la rama a la que pertenece la empresa*

Tiene relación con las políticas, leyes, reglamentos, normas, tipos de productos o servicios que presta la organización.

### *3.3.2.3 Los grupos y líderes*

Corresponde a los actores que tienen una incidencia determinante en la implantación de las estrategias. Comportamientos y acciones de éstos que puedan convertirse en fuerzas de apoyo o fuerzas que obstaculicen la implantación de la estrategia, delimitación física de los grupos, clasificación e identificación de la etapa de desarrollo en que se encuentran, condiciones externas impuestas al grupo, fenómenos demográficos, entre otros.

### *3.3.2.4 Paradigma cultural de cada grupo*

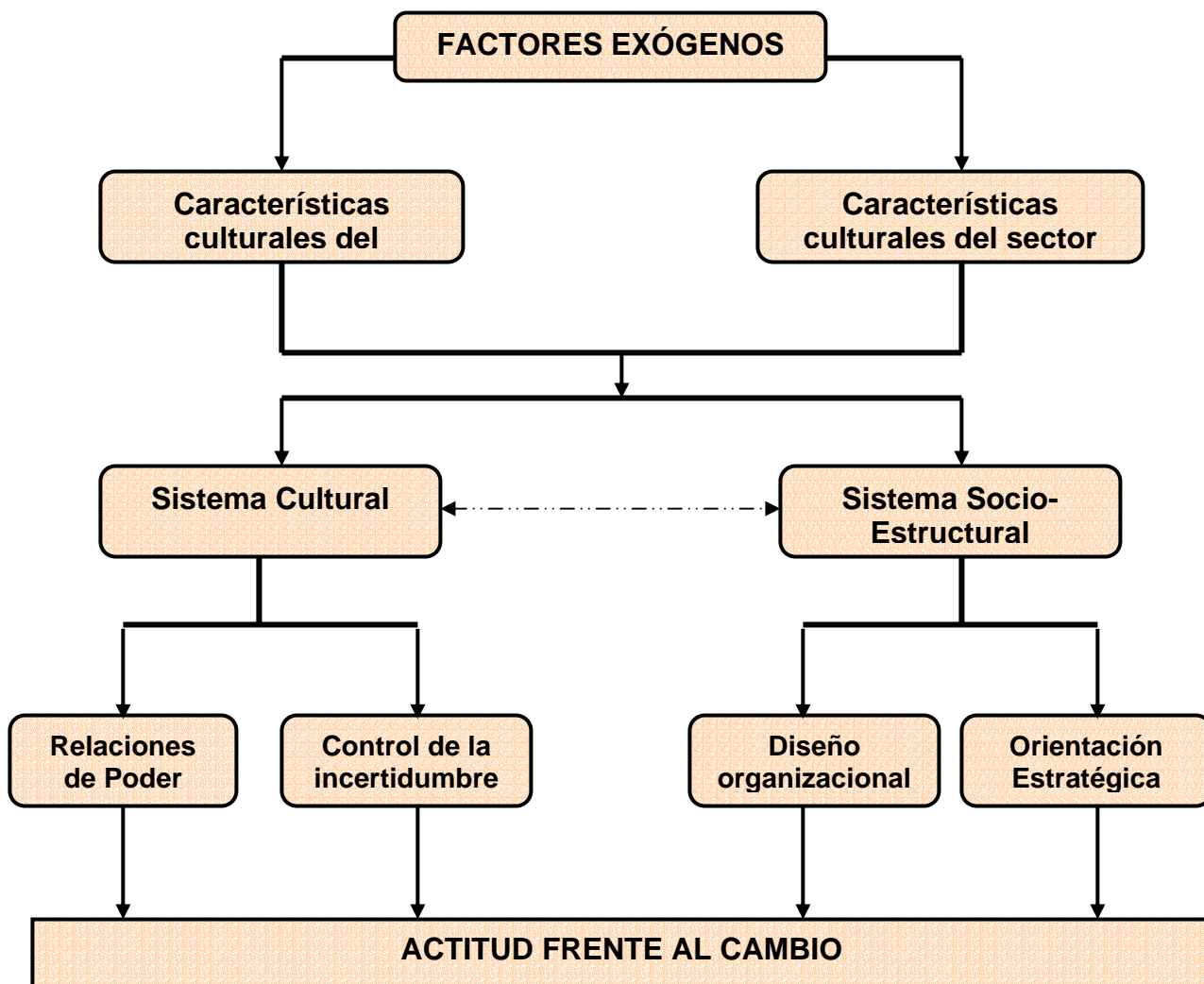
Hace referencia a las presunciones sobre las que opera cada grupo las cuales interrelacionadas constituyen el paradigma cultural. Permite identificar si existe una cultura empresarial común o existen subculturas por grupo. Así mismo, analizar si todos los grupos comparten las mismas presunciones e ideologías o por el contrario, si además de las diferencias por el oficio o profesión tienen una visión diferente del mundo que los rodea, pudiendo existir subculturas más fuertes que pongan en crisis la cultura receptora.

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

A partir de la revisión anterior (en especial con base 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 como a globalización, la participación en mercados internacionales, la presión de la competencia, las nuevas exigencias de los clientes o las reglamentaciones gubernamentales, en tercer lugar se acepta la existencia de dos sistemas (cultural y socio-estructural)

estrechamente relacionados y con influencia mutua y por último la integración de todos estos elementos culturales afectan la actitud de las personas frente al cambio (Ver Figura 1).

Figura 1. Modelo teórico: Relaciones cultura organizacional y actitud frente al cambio



Fuente: Elaboración propia a partir de Allaire y Firsirotu (1984), Alabart y Portuondo (1995) y Hofstede (1999).

### **3.4.1 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; también es influida 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 ligadas 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 cambio y cultura organizacional.

### **3.4.2 Factores internos: sistema cultural**

El sistema cultural “reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos” (Allaire y Firsirotu, 30). En el modelo teórico de Hofstede (1999) se plantean cinco dimensiones de la cultura: distancia jerárquica, individualismo frente a colectivismo, masculinidad frente a



feminidad, control de la incertidumbre y la orientación a corto y largo plazo. La revisión conceptual permite pensar que al menos dos de éstas son las que más se encuentran asociadas con la actitud frente al cambio: la distancia jerárquica y el control de la incertidumbre. Sin embargo, lo dicho no significa que las demás dimensiones no tengan algún grado de asociación con la respuesta de las personas al cambio; la no inclusión de ellas como objeto de estudio, obedece a razones de extensión tanto del trabajo teórico como de la evidencia empírica. Se ha considerado que dichas dimensiones pueden constituir otro trabajo con igual o mayor profundidad que el que aquí se ha desarrollado, el cual podría resultar complementario.

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 acorte 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, haciendo esto que los mandos medios y los directivos defiendan a ultranza la posición de privilegio.

Otro aspecto de resistencia a tener en cuenta en las culturas organizacionales que se caracterizan por un alto grado distanciamiento de poder, está determinado por la relación de obediencia-dependencia (fundamentada en el paternalismo y autoritarismo) que desarrollan los mandos medios y las directivas con sus subordinados, permitiendo esto que existan grandes temores e inseguridad y en consecuencia rechazos 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 enfrentar de forma permanentemente, 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 jefes – 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 tratan 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 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; esto permite 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. Esto 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 e 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.

### **3.4.3 Factores internos: sistema socio-estructural**

El sistema socio-estructural está compuesto por las interacciones de las estructuras formales, las estrategias, las políticas y las prácticas de gestión (Allaire y Firsirotu, 30). Dos aspectos de este sistema están relacionados con la cultura y con la resistencia al cambio: el diseño organizacional y la orientación general (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, funciones, procedimientos y 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 ésta que cierra el camino para que las personas realicen o tengan iniciativas de largo plazo, puesto que en este tipo de organizaciones burocráticas, los trabajadores normalmente deben limitarse a cumplir estrictamente con sus funciones.

En este ambiente es evidente 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 claro 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 e inflexibilidad organizativa genera comportamientos resistentes al cambio. De otra parte, también se supone teóricamente que las rutinas y 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 general entendida como la dimensión que determina si los miembros de una organización están enfocados hacia el largo plazo, es decir, todos sus actos y decisiones se fundamentan en una postura 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 al corto plazo.

Las organizaciones orientadas al largo plazo han desarrollado una alta capacidad de monitorear el medio ambiente para generar comportamientos proactivos y de anticipación frente a las contingencias o cambios del contexto donde influye u opera la organización. Estas empresas son se encuentran en vía de

transformación y cambio permanente, 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). 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.

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

Como se puede deducir de los epígrafes anteriores se considerarán seis dimensiones para analizar las relaciones cultura y cambio organizacional. A nivel exógeno se consideran la cultura regional y la cultura de la industria y a nivel interno se tendrán en cuenta las relaciones de poder (distancia jerárquica), la actitud frente a la incertidumbre, el diseño organizacional y la orientación general de la organización. Como las exógenas serán obtenidas de entrevistas abiertas a directivos empresariales no se hace una categorización previa de ellas, para las internas se utilizará la siguiente categorización (Ver Tabla 1)

### **3.5.1 Dimensión: relaciones de poder**

- a. Creatividad e iniciativa: las relaciones jefes – empleados pueden o no desarrollar la creatividad e iniciativa para enfrentar nuevos retos y desafíos; en el primer caso habrá más apertura al cambio en el segundo resistencia.
- b. 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.
- c. Poder e influencia: si la empresa considera que sólo las personas con poder e influencia puede impulsar cambios, se fomenta la resistencia a estos.
- d. Estilo directivo: estilos que fomenten la autonomía e iniciativa de los trabajadores disminuyen la resistencia al cambio.

### **3.5.2 Dimensión: control de la incertidumbre**

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

### **3.5.3 Dimensión: diseño organizacional**

- a. Inercia: el exceso de estandarización y normalización puede generar sentimiento de impotencia e inseguridad frente a lo nuevo y actitud de rechazo al cambio.
- b. 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.
- c. Flexibilidad: si los trabajadores consideran que la empresa es inflexible en procesos, políticas y procedimientos tienden a volverse resistentes al cambio.
- d. Trabajo en equipo: cuando se privilegia el individualismo se fomenta el rechazo al cambio mientras que el trabajo en equipo fomenta su apertura.

### **3.5.4 Dimensión: orientación general**

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

**Tabla Nº 3**

**Operacionalización de conceptos: dimensiones y categorías**

<b>Dimensiones</b>	<b>Supuesto teórico</b>	<b>Categorías</b>	<b>Preguntas del cuestionario</b>
<b>Relaciones de poder</b>	La existencia de alta distancia jerárquica está asociada con una fuerte resistencia al cambio:	Creatividad e iniciativa. Privilegios Poder e influencia Estilo directivo	p. 1  p. 2 p.3 p. 4
<b>Control de la incertidumbre</b>	Se asume que un alto control a la incertidumbre está asociado con una alta resistencia al cambio:	Control Tradición y normas Disenso Novedad e innovación	p. 5  p.6 p.7 p.8
<b>Diseño Organizacional</b>	Se asume que el diseño organizacional influye sobre hábitos y comportamientos de las personas que se convierten en rasgos culturales. En general se acepta que la rigidez e inflexibilidad organizativa genera comportamientos resistentes al cambio.	Inercia  Rutinas  Flexibilización  Equipos	p. 9  p. 10  p. 11  p. 12
<b>Orientación general</b>	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 Misión Objetivos	P.13 P.14 P.15

Fuente: Elaboración propia.



## **4 La cultura organizacional y la resistencia al cambio en las medianas y grandes empresas de las confecciones en la ciudad de Ibagué (hallazgos y su interpretación)**

### **4.1 Percepción general sobre el cambio y las características culturales relacionadas**

Para los directivos de las empresas de confecciones entrevistados es claro que la apertura económica, la globalización de la economía y la firma de los TLC's, 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 es en la actualidad el protagonista permanente del desarrollo de las empresas, y ejerce un influjo en la competitividad, la cual 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, integrado al plan estratégico de desarrollo regional plasmado en el documento de prospectiva Tolima 2025 (2005). La presión del cambio proviene de factores exógenos y se reflejan 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 estos en los que no siempre han sido exitosos, entre otras cosas, porque demandan altos recursos económicos y acceso a tecnología no siempre 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)*

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, de fondo o no fondo, pero ese resultado no lo hemos logrado, o sea que el resultado que se esperaba no se esta dando” (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 los cuales se fueron perdiendo por la dificultad de competir con precios con los competidores de Centroamérica y la China; esto ha conllevado de una parte, a mayores exigencias de eficiencia en los procesos productivos de calidad en los productos y de la otra, a 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 Centro América, 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 Centro América, yo no peleo con el señor de aquí de Ibagué, o de Medellín, mi competidor no esta 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 auditorias 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.

Se estableció que con la implementación de los cambios los niveles gerenciales han logrado un aprendizaje específico sobre sus empresas, el cual difícilmente lo 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, digamos 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 como tratar de implementar a la fuerza un cambio sin hacer un proceso previo de sensibilización y si poner a la gente en contexto de lo que se quiere realizar y de cuáles van hacer 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 al 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 e 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 que pueda llevar a la pérdida de talentos para la organización *“me parece que en determinado momento frente a la gente que sacrificé pude manejar una estrategia diferente para no perderla, y terminé perdiendo un grupo de personas que en determinado momento me podría ser valiosa”*(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 que son 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 tecnología 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 desarrolla la capacidad de cambio en la empresa, sin embargo dos factores son reconocidos como generadores de actitudes negativas

frente al cambio, de una parte, de 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 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 son renuentes o que son facilitadores de cambios yo creo que hay de los dos tipos, finalmente la habilidad está en cómo lograr 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).*

#### **4.2 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 al interior de las organizaciones podía estar influida al menos por dos 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 consideran 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 responsabilidad y todo eso se nota en el mismo desarrollo del entorno o la misma ciudad y la misma 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 trabajan 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; así mismo, que no es de fácil apertura a las nuevas posibilidades que ofrece el entorno y por lo tanto no asume los desafíos que el medio exige: *“el colaborador tolimense tiene una filosofía de trabajo como muy cómoda, hace lo que se les dice que hagan pero no tiene 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 no los juzgue, si está bien o esta 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 al interior de las organizaciones, y que pueden pesar más factores socio-económicos 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 conllevan 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 le 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 cual las hace más responsables y con mayor 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 mas reactivos que proactivos por lo que hemos compartido, porque son personas que uno acostumbra, le 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 se desempeñan su diario vivir otras empresas” (E1).*

### **4.3 Factores culturales y socio-estructurales y la actitud hacia el cambio.**

Como puede observarse en la Tabla N° 4, lo expresado por los trabajadores en relación con la actitud al cambio refuerza lo manifestado por los directivos en la entrevista (veáse 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 N° 4

**Valoración de las dimensiones de la cultura organizacional**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>GRANDE</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>RELACIONES DE PODER</b>	<b>2,6</b>	<b>2,7</b>	<b>2,6</b>
<b>ACTITUD ANTE LA INCERTIDUMBRE</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>	<b>3,1</b>
<b>DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>
<b>ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>3,7</b>	<b>3,3</b>	<b>3,6</b>
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>	<b>3,1</b>

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

**Fuente:** resultados del estudio.

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 sistema 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 a nivel de dimensiones entre las empresas medianas y las grandes.

A continuación se analizan las características de cada dimensión (Ver Figura 1) 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**



**Fuente:** Resultados de la investigación.

#### **4.3.1 Relaciones de poder**

Como ya se afirmó, esta dimensión muestra características de resistencia al cambio influidas por dos categorías culturales: el status y el estilo directivo. Significa esto que los trabajadores perciben, de una parte, que el status 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 e iniciativa suficiente 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. (Ver Tabla N° 5).

**Tabla N° 5**

**Valoración de las categorías de la dimensión “relaciones de poder”**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>GRANDE</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>DESARROLLO DE INICIATIVA Y CREATIVIDAD</b>	<b>2,6</b>	<b>3,4</b>	<b>3,0</b>
<b>PRIVILEGIOS</b>	<b>3,2</b>	<b>2,8</b>	<b>3,0</b>
<b>PODER E INFLUENCIA</b>	<b>2,7</b>	<b>2,1</b>	<b>2,4</b>
<b>ESTILO DIRECTIVO</b>	<b>2,0</b>	<b>2,3</b>	<b>2,2</b>
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>2,6</b>	<b>2,7</b>	<b>2,6</b>

**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, 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 rigurosa, características propias de las empresas estudiadas, estas relaciones a su vez desarrollan en las personas temor por lo novedoso y lo que requiera cierto nivel de autonomía y en consecuencia temor por el cambio. Esto podría explicar 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 llevado inevitablemente a la mecanización no sólo de las actividades sino del pensamiento, lo 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.

#### ***4.3.2 Actitud frente a la incertidumbre***

Como se puede observar en la figura 1 y en la Tabla N° 6, las diversas 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 que los trabajadores no perciben un exceso de normas y procedimientos que las empresas tienden a establecer para reducir la incertidumbre como una gran 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 N° 6

Valoración de las categorías de la dimensión “control de la incertidumbre”

CATEGORÍAS- TAMAÑO	GRANDE	MEDIANA	TOTAL
NOVEDAD E INNOVACIÓN	3,4	3,3	3,4
DISEÑO	3,4	2,9	3,1
TRADICIÓN Y NORMAS	3,1	3,0	3,0
CONTROL A LA INCERTIDUMBRE	3,1	2,9	3,0
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>	<b>3,1</b>

**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 cual ha ido despertando una especie de “cultura de cambio”, también por la necesidad de polivalencia y los programas para desarrollarla a raíz del paso de maquiladores a diseñadores de muchas de las empresas, así como por 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 al interior 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 paradigmas de trabajo, lo cual genera distintas reacciones de tiempo modo y

lugar. En consecuencia, es evidente que todos los cambios implementados han generado algún grado de resistencia el cual ha sido menor comparativamente 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 las directivas, 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 la otra, 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.

#### ***4.3.3 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 (Ver Figura 1 y Tabla N° 7). Esto es, 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 Nº 7**  
**Valoración de las categorías de la dimensión “diseño organizacional”**

<b>CATEGORÍAS- TAMAÑO</b>	<b>GRANDE</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>EQUIPOS</b>	<b>3,0</b>	<b>3,4</b>	<b>3,2</b>
<b>FLEXIBILIZACIÓN</b>	<b>3,4</b>	<b>2,9</b>	<b>3,2</b>
<b>RUTINAS</b>	<b>3,3</b>	<b>3,1</b>	<b>3,2</b>
<b>INERCIA</b>	<b>2,8</b>	<b>3,1</b>	<b>2,9</b>
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>

**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 la confecciones en Ibagué, caracterizada por tener pocos niveles jerárquicos, lo cual permite inferir que el diseño organizacional tiende a ser plano. En este sentido, se puede afirmar que aún 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, 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, y en consecuencia flexibilicen su interacción laboral con los diferentes niveles tanto en forma vertical como horizontal. De igual forma prevalece una comunicación oportuna y eficiente la cual está más orientada hacia la consulta y a 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, 27)

#### **4.3.4 Orientación general**

Como se observa en la Figura 1 y la Tabla N° 8, esta 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 (en cuanto 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

---

<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, 27)



corporativa. En otras palabras existe claridad estratégica, siendo más precisa y más coherente en la empresa grande.

**Tabla N° 8**  
**Valoración de las categorías de la dimensión “orientación general”**

<b>CATEGORÍAS- TAMAÑO</b>	<b>GRANDE</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>3,7</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>
<b>MISIÓN</b>	<b>3,7</b>	<b>3,2</b>	<b>3,6</b>
<b>VISIONAMIENTO</b>	<b>3,7</b>	<b>3,2</b>	<b>3,4</b>
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>3,7</b>	<b>3,3</b>	<b>3,6</b>

**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).

Consideran los directivos entrevistados 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 e 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, la que los viene induciendo necesariamente en el replanteamiento de sus visiones y misiones empresariales que les ha permitido sobrevivir 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, las cuales son 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 proclives las hace 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 solo 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 estratégica los directivos consideran que han hecho un esfuerzo importante 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 si 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 que se debe básicamente 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 abiertos 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 y otros sectores económicos o los impactos del cambio sobre resultados organizacionales.

En términos generales se estableció que existe una percepción generalizada de que el trabajador tolimense presenta alta resistencia al cambio, la cual se explica desde algunas características culturales como la actitud pesimista frente al futuro, la falta de iniciativa y lentitud en el desarrollo de las actividades laborales, poco sentido de la responsabilidad y del compromiso, trabajo basado en la informalidad, alta comodidad desde su perspectiva, poco sentido solidario y poca subordinación. Sin embargo se hace un claro reconocimiento a su alta capacidad física para enfrentar largas jornadas laborales. Así mismo, se identificó que una de las causas de la alta resistencia al cambio corresponde a la falta de una adecuada formación en los niveles técnicos, tecnológicos y profesionales, acordes con las necesidades del sector productivo. No obstante, las empresas del sector de las confecciones de la ciudad de Ibagué, se erigen como las líderes en los procesos de cambio y de

transformación organizacional, a partir de la implementación de programas de gestión de la calidad, soportados en procesos de capacitación técnica y tecnológica y formación personal. Una de las formas de disminuir la resistencia al cambio en las áreas de producción, ha sido los cursos de capacitación en confecciones que ofrecen el SENA y el instituto Tecnológico San José de la Universidad de Ibagué. Este hecho ha permitido que la implementación de los procesos de cambio tiendan a generar una baja resistencia, teniendo en cuenta las dimensiones y categorías del modelo asumido. Sin embargo, a pesar de que las empresas de confecciones constituyen quizá el sector más dinámico de la economía tolimense, en tanto evoluciona rápidamente por la capacidad de adopción de los cambios y las innovaciones, hay empresas del mismo sector en otros sitios del país, en las cuales el cambio se acepta y se adopta más rápido.

Finalmente, resulta contradictorio de que a pesar que Ibagué es una de las ciudades del país con mayor índice de desempleo, no existe la suficiente mano de obra calificada para el sector de las confecciones, pues en la actualidad hay un gran número de vacantes en varias de las empresas estudiadas, sin posibilidad de ser llenadas con trabajadores del departamento del Tolima.

## 6 Referencias bibliográficas

- Abravanel, H. (1982). Cultura organizacional. Bogotá: Legis Editores.
- Alabart, Y. (1995). Definiciones y manifestaciones de la Cultura Empresarial. La Habana: Folleto- Holguín.
- Alabart, Y. (2004, Enero 15). Gestipolis. Cambio cultural, a partir de la implementación de procesos de mejora continua en la empresa cubana. Artículo. Extraído el 23 de Marzo, 2005, de <http://www.Gestipolis.com>.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M.E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization studies*, 5(3), 193-226..
- Allaire, I. & Firsirotu, M. (1992). Teorías sobre la cultura organizacional. Bogotá: Legis.
- Anzola, O. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Bogota: Universidad Externado de Colombia.
- 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.
- 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, G. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. Cuadernos de Administración, 23, 118.
- Calderón, G. (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. Proyecto de Tesis Doctoral Universidad Pablo De Olavide: Departamento de Economía y Empresa. Sevilla – España.
- Castañeda S., Morales C., Arturo M.F. (1998). *El reto del cambio*. México D.: Camsam impresores, F.

Chaín, M. (1998). *El manejo del cambio estratégico en las organizaciones mexicanas*, México D.F.: 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.

Colombia, Banco de la Republica, Departamento Nacional de Estadística, Cámara de Comercio de Ibagué & Administración Local de Impuestos Nacionales de Ibagué. (2004). *Informe de Coyuntura Económica Regional del Tolima*. Ibagué: Autores.

Colombia, Centro de productividad del Tolima, SENA, Universidad del Tolima, Cámara de Comercio de Ibagué, Corporación Universitaria de Ibagué, (2003). *Formación de capital humano para las cadenas de algodón-textil-confecciones y arroz- molinería del Tolima*. Ibagué: Autores.

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. Anteproyecto para optar el título de Magíster en Administración, Facultad de Administración. Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, Colombia.

Cruz y Calderón, (2006). CAMBIO Y GENERACIÓN DE CAPACIDADES COMPETITIVAS. Un estudio en las empresas medianas y grandes de confecciones del eje cafetero. En evaluación por parte de la revista de la Escuela de Administración de Negocios. EAN.

Dávila, C. (1992). *Historia Empresarial de Colombia: Estudios, Problemas y Perspectivas*. Bogotá: Universidad del los Andes.

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.

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*, New York: Wiley & Sons. Versión en castellano: Denison, D. R. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogota. Legis.Eisenhard (xx)

Departamento del Huila, Cámara de Comercio de Neiva (1999). *Estudio de Competitividad del Departamento del Huila*. Neiva: Editora Surcolombiana S.A.

- Ferro, G. (1994). *A lomo de mula*. Bogotá: Fondo Cultural Cafetero.
- French L, Wendell y H. Bell, Cecil Jr. (1996). *Desarrollo organizacional*, México D. F.: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- 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 Editorial.
- 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.
- Hampden-Turner, C. (1981). *Maps or the mind*. New York: Macmillan
- Katz, D., y Kahn R. (1977). *Psicología social de las organizaciones*, México: Editorial Trillas.
- 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.
- Lewick, R. (1993). *D.O. guía de capacitación*,. , México D.F : Editorial Limusa.
- Martínez, M. (2000). *Investigación etnográfica aplicada a la educación*. México, Trillas.
- Matamala-Muñoz, J. (1994). *Administración por políticas. Hoshin – Kanri*. Santafe de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill
- Motta, P. R. (2001). *Transformación organizacional*. Bogotá, Alfaomega S.A.
- 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.



- Ogliastri, E. (1998). *Culture and Organizational Leadership in Colombia*. Bogotá: Mimeo Universidad de los Andes.
- Páramo D. (1998). Culturas organizacionales orientadas al mercado. Un modelo para su implementación, en *Monografías de Administración* (Facultad de Administración, Universidad de los Andes), No. 51.
- Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Rivera, R. (2004). Gestipolis. La resistencia al cambio en equipos de trabajo. Artículo. Extraído el 23 de marzo, 2005, de <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/resisuch.htm>
- Robbins, S (1996). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rojas, M. (1998). modelos mentales empresariales un estudio actitudinal entre los empresarios de departamento del tolima. Ibagué: Asociación para el Desarrollo del Tolima – ADT – y Corporación Universitaria de Ibagué.
- Sánchez, J. C. (1995). Cultura y recursos humanos: Consideraciones desde un estudio piloto. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid*. V. 11(31) p. 20.
- Schein, 1988 Schein, E. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Bogotá: Legis Editores
- Schein, E. (2001). Videoconferencia: cultura organizacional para la competitividad. Bogota: Universidad Externado de Colombia.
- Smirich, L. (1963). Concepts of culture and organizational analysis, en *administrative Science Quaterly*.
- Schumpeter, J. A. (1952). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Aguilar, México.
- 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.
- Sistema de Información para la Competitividad del Tolima-SICTOL (2006) <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. y 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 interdisciplinario*. Oviedo: Universidad de Oviedo.

Vivanco, F., Nawar, M. y Novoa, C. (2002, mayo 15). Vinculaciones empresariales en la industria de la Confección. Documento del banco interamericano de desarrollo. Extraído el 23 de marzo de 2005 de <http://www.iadb.org/exr/>.

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.

Zambrano, P. (1990). Historia Industrial de Ibagué, segunda parte. Ibagué: Asociación para el Desarrollo del Tolima-ADT.

## **7 Anexos**

**A. Guía de Entrevista**

**B. Cuestionario**

**C. Empresas participantes**

## **Guía de Entrevista**

**Universidad Nacional de Colombia – Sede Manizales  
Universidad del Tolima  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

### **ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD PARA LOS DIRECTIVOS DE LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE CONFECCIONES DE LA CIUDAD DE IBAGUÉ**

#### **Objetivos del estudio**

- Comprender las relaciones que existen entre las dimensiones y componentes de la cultura organizacional y la resistencia al cambio en las medianas y grandes empresas de confecciones de la ciudad de Ibagué.
- Analizar las relaciones teóricas entre la cultura organizacional y los procesos de cambio
- Analizar de qué manera las dimensiones culturales son fuentes de resistencia al cambio.

#### **Importancia de la información que suministra el entrevistado**

La información que suministre el entrevistado es importante por cuanto con ella se logrará corroborar o desvirtuar o complementar el planteamiento teórico, de las relaciones entre algunas dimensiones de la cultura organizacional con la resistencia al cambio. En este sentido, se espera lograr una utilidad práctica del trabajo investigativo en tanto los resultados convoquen a los empresarios del sector al análisis reflexión y replanteamiento estratégico de la empresas. Lo anterior, si se tiene en cuenta que el objetivo central es identificar los elementos particulares de la cultura organizacional de las empresas de confecciones de Ibagué, con miras a que por intermedio de la gerencia estratégica, se enfrenten las vulnerabilidades y amenazas del entorno y a la vez se potencien aquellos aspectos en los que se identifiquen fortalezas, en procura de mejorar la productividad y competitividad y en consecuencia aprovechar de mejor manera, las oportunidades cambiantes que ofrecen los mercados externos.

## Tema

Relaciones entre la cultura organizacional y la resistencia al cambio

## Preguntas

1. Considerando de manera global toda la empresa: ¿qué tanto apego se percibe a las condiciones establecidas o status quo (normas, características, situaciones, etc.) cuando se trata de hacer un cambio?
2. ¿A qué factores atribuye Usted que se debe esta actitud frente al cambio?
3. ¿Cómo es la actitud de los trabajadores de la base cuando se proponen cambios? ¿Cómo es la de mandos medios y directivos?
4. ¿Cuáles factores organizacionales (estructura, estilo directivo, rutinas establecidas, disponibilidad de recursos, inercia, hábitos desarrollados, etc.) hacen difícil implementar cambios en la organización?
5. ¿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 quienes 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 usted a una persona para enfrentar un cambio?
6. ¿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 quienes 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?
7. ¿Qué tanto considera Usted, 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, folklore, costumbres, idiosincrasia, lenguaje de la población del lugar).
8. ¿Cree Usted que las empresas de confecciones tienen algunas características comunes que influyan como sector en la actitud hacia el cambio? (políticas, leyes, reglamentos, normas, tipos de productos o servicios que presta la organización).

## Cuestionario

Universidad Nacional de Colombia – Sede Manizales  
Universidad del Tolima  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

### **ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE CONFECCIONES DE LA CIUDAD DE IBAGUÉ**

ENCUESTADOR N° \_\_\_\_\_ SUPERVISOR N° \_\_\_\_\_  
RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_  
DIRECCIÓN \_\_\_\_\_ TEL. \_\_\_\_\_  
CARGO DEL ENCUESTADO \_\_\_\_\_  
CARGO DEL JEFE INMEDIATO \_\_\_\_\_

TAMAÑO DE LA EMPRESA	
GRANDE (200 y más operarios)	1
MEDIANA (50 A 99 operarios)	2

Buenos días, tardes, noches, mi nombre es ..... soy estudiante de último semestre del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Tolima. En convenio con la maestría en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia, estamos realizando una encuesta para estudiar la cultura organizacional de las empresas de las confecciones en la ciudad de Ibagué. Por las anteriores razones, solicito su colaboración para dar respuesta a las siguientes preguntas:

Le voy a leer una lista de frases que pueden reflejar o no su opinión sobre el ambiente cultural de la empresa. En una escala de uno a cinco, donde uno significa totalmente de acuerdo y cinco significa totalmente en desacuerdo, dígame por favor, donde sitúa su opinión?.

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

<b>FRASES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
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 lo 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 le 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, aún 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.						

## Empresas participantes

Nº	EMPRESA	NÚMERO DE OPERARIOS	CLASIFICACION POR TAMAÑO
1	C.P. Company	55	Mediana
2	Confecciones Caribbean	60	Mediana
3	Serviconfección	90	Mediana
4	PRAXEDIS-Grupo Carolina	150	Mediana
5	Confecciones Grupo Concalidad S.A.	450	Grande
6	Fatextol	243	Grande

nte: Centro de Productividad del Tolima, Sistema de Información para la Competitividad del Tolima y elaboración propia.