

## **CAMBIO CULTURAL EN LA ORGANIZACIÓN**

### **UNA APROXIMACIÓN EMPIRICA A UN PROYECTO DE CAMBIO CULTURAL EN UNA INDUSTRIA CHILENA**



**Marco A. Fernández Navarrete**  
Persona

*“Precisamente de eso se trata, un proyecto de cambio cultural debe iluminar todos los espacios de la organización, si es que verdaderamente se quiere lograr resultados. No debe, ni puede ser un medio para racionalizar dotación o justificar decisiones postergadas por las más diversas razones”*

#### **I ANTECEDENTES GENERALES DE LA INDUSTRIA**

La presente nota representa un esfuerzo de síntesis de lo que fuera una intervención organizacional en el ámbito de un proyecto de cambio cultural desplegado en su primera etapa durante el año 2014. Algunas características de la industria en la que se trabajó son las siguientes: fue fundada en el año 1959, actualmente trabaja con una dotación permanente de 420 trabajadores, de los cuales 19 % tienen responsabilidades de supervisión y 3 % forman parte del equipo directivo, el resto de la dotación constituye la base operacional de la Planta. Dicha industria es una de las 17 empresas del Grupo, con presencia a nivel sudamericano y una de las 10 mejor posicionadas a nivel mundial en su rubro.

Profundizando un poco más en lo descriptivo, cabe señalar que la industria en la que se llevó a cabo la experiencia es la más antigua del grupo y se encuentra fuertemente marcada por patrones culturales de gestión muy propios de la década del 50; vale decir, una organización y modelo de gestión altamente jerarquizada, diseño organizacional por áreas y/o departamentos independientes, relaciones laborales muy paternalistas y dependientes, estilo de liderazgo altamente directivo y autocrático, profesionalización de la operación sólo en cargos críticos y directivos, bajo nivel de profesionalización de cargos operativos (mayoritariamente operativos de carrera no profesionales), presencia y gestión activa de un sindicato de trabajadores y una cultura patriarcal para la toma de decisiones y gestión de las decisiones ( 5% de la dotación son mujeres).

En el ámbito técnico cabe mencionar que la industria vivió la primera etapa de un proceso de modernización durante el año 2013, en el cual prácticamente la mitad de las

instalaciones fueron intervenidas en forma estructural, cuestión que implicó un salto tecnológico notable de lo analógico a lo digital en la mayoría de sus procesos. Esta situación acarreo serias dificultades de adaptación tecnológica para los trabajadores más antiguos de la Planta, así como también una despriorización del mantenimiento en la parte antigua de la Planta de cara a la eventual segunda etapa de inversiones. Con todo al comienzo de nuestra intervención la industria se encontraba experimentando una gran inestabilidad operativa, con la mayoría de sus indicadores productivos tendientes a la baja y sin visualizar caminos de salida alternativos. La gestión diaria se encontraba marcada por los eventos y/o imprevistos de todo tipo, toda la energía útil de la industria estaba direccionada a gestionar esta complejidad, con escaso o nulo espacio para la agregación de valor duradero a los distintos procesos. Paralelamente la dotación estaba sufriendo un recambio generacional en que los trabajadores mayores egresaban de la empresa sin dejar su legado de conocimientos y experiencia y los más jóvenes que ingresaban lo hacían con un muy bajo nivel de identificación con la empresa, cuestión que a la corta se traducía en la emigración de los profesionales jóvenes hacia otras industrias.

## **II LA BASE CONCEPTUAL SOBRE LO QUE SE TRABAJÓ**

Las conversaciones toman su cauce en el mes de marzo del 2014, con una reunión convocada por la Gerencia de RRHH en la que participan además la Gerencia de la Planta y yo como líder del equipo consultor externo. En dicha reunión se analizaron los recientes resultados negativos de la última encuesta de clima GPTW, con la intención de estructurar un plan de acción que permitiera remontar estos magros resultados. No fue necesario llegar muy lejos en el análisis para darnos cuenta que lo que realmente convenía hacer era diseñar un proyecto de cambio cultural sistemático y sistémico que permitiera sentar bases sostenibles de una nueva y más desarrollada forma de hacer las cosas en la Planta. En efecto, bajo esta mirada se integraron los aspectos de orden relacional entre los distintos estamentos de la organización, así como también, aspectos de orden técnico-productivo en orden a optimizar los procesos.

En un comienzo para la Gerencia de la Planta una de las mayores aprehensiones de un proyecto de cambio cultural estaba en la eventual pérdida de la identidad corporativa de una Planta con 55 años de antigüedad y muchas historias que contar. Fue necesario volver a reunirnos para hacer las distinciones conceptuales pertinentes que permitieran dejar en claro que un proyecto de cambio cultural da cuenta más de cuestiones de forma y estilo de hacer las cosas, con un sentido presente y futuro, entendiéndose que el vertiginoso ritmo en que el entorno cambia obliga a las organizaciones a cambiar sus formas permanentemente. Esto, por supuesto, sin afectar el “*virtus*” de la organización o identidad generadora del sentimiento de orgullo en los trabajadores, sobre todo en aquel segmento de mayor edad de la dotación.

Una vez despejadas las aprensiones de la Gerencia fue necesario centrar el foco en los perfiles que el proyecto de cambio cultural tendría, fue así como, se consideraron dos grandes líneas de trabajo a nivel organizacional; la primera de ella tenía relación con la necesidad de desplegar acciones en un sentido “*percolativo*”, es decir de arriba hacia abajo en la estructura jerárquica, comunicando un mensaje muy sólido y comprometido con el cambio por parte de la Gerencia hacia todo el resto del personal. Es un hecho que un proyecto de cambio cultural debe tener como principal *sponsor* a la máxima autoridad de la organización, de lo contrario se corre el riesgo de “*partida falsa*” con la consecuente frustración de todos. La segunda línea de abordaje parte de la premisa que, por una cuestión de idiosincrasia y patrones conductuales propios de este tipo de industrias, habrá segmentos jerárquicos más refractarios que otros a los cambios. En términos generales y basados en nuestra experiencia, es la tercera y cuarta línea de mando la que actúa como un estrato impermeable en la pirámide, impidiendo el flujo expedito de los mensajes de cambio hacia el resto de la organización. Teniendo en consideración este hecho, se consideró que la propuesta debería contemplar simultáneamente acciones con un sentido “*inundativo*”, es decir de abajo hacia arriba en la estructura jerárquica considerando acciones que involucren directamente al personal operativo tanto en las áreas de operación, mantenimiento y administración. Con acciones en ambos sentidos, *percolativo* e *inundativo* generaríamos una gran presión de cambio en los estratos más reactivos y lograríamos el ajuste actitudinal deseado en las personas o la movilización de quienes no se adaptan a las nuevas formas que la organización va tomando.

### III EL DIAGNÓSTICO INICIAL Y SU METODOLOGÍA

Teniendo claras las coordenadas generales sobre las cuales efectuar nuestra intervención, la primera acción, ya como parte del proyecto de cambio cultural, consistió en un diagnóstico cualitativo en que participó el 92 % de la dotación. La metodología utilizada fue *focus group*, ciñéndonos rigurosamente a la prescripción técnica de dicho instrumento:

- Una conversación de un grupo de entre 6 a 12 personas.
- Un tiempo máximo de 90 minutos.
- Se propició un espacio cómodo y reservado, cautelando siempre que la reunión ocurra en torno a una mesa.
- Un moderador externo animador de participación.
- Se utilizó como inductor de discurso una síntesis de resultados de clima y resultados operacionales del año 2013.
- La estructura de la reunión se basó en “*lo nuevo que debemos hacer para cambiar de estado*”.
- Se cautelo que en cada reunión no participaran los jefes directos de los presentes.

- De cada uno de los aspectos abordados se registró solamente el consenso pleno de la mesa.

### **3.1 DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN RESULTANTE**

En total se realizaron 57 *focus group*, con participación de la mayoría de la dotación. Finalizada la ronda de reuniones durante el mes de abril del 2014 se procedió a la transcripción de cada una de ellas, buscando resaltar alusiones textuales de los participantes en cada tema tratado. A partir del análisis de cada transcripción se realizó la extracción de dimensiones, para posteriormente realizar un análisis de saturación de categorías que permitiera establecer cuáles eran los problemas o dificultades más recurrentes en la Planta y determinar el nivel de peso específico de cada uno de ellos.

En la práctica y dada la dinámica de gestión de la Planta nos vimos en la obligación de contar con cuatro consultores moderando reuniones simultáneamente, cuestión que hizo necesario que cada día de trabajo el equipo de consultores se reúna a compartir experiencias, estandarizar criterios de análisis y redacción de los consensos. Cabe destacar que en cada reunión el moderador tomaba notas de los consensos y registraba las cuñas textuales, esto, dado que no fue posible grabar las reuniones. Intentamos grabar en un comienzo pero nos dimos cuenta que este hecho afectaba fuertemente la naturalidad de los discursos de las personas. En este escenario de trabajo, acordamos que cada consultor realizará un máximo de tres *focus group* al día para dar tiempo al finalizar cada jornada para la transcripción escrita de cada reunión y compartir hallazgos con el resto del equipo. Con todo, el diagnóstico lo llevamos a cabo en un lapso de dos semanas y nos tomó dos semanas más el análisis de la información y redacción de reporte.

El diagnóstico arrojó finalmente un total de 48 consensos dentro de los cuales se pueden destacar de manera gráfica los siguientes en un orden de importancia dado por la proporcionalidad volumétrica del esquema:



Finalmente resultó sorprendente para todo nuestro equipo, darnos cuenta que, en sí mismo el diagnóstico ya era parte del proyecto de cambio cultural, toda vez que dadas las condiciones en que se llevó a cabo cada *focus group* las personas otorgaron un gran valor a la participación y espacio de expresión, para muchos de ellos sin precedentes en la historia de la Planta. Algunas opiniones textuales registradas para ilustrar.

***“Primera vez que nos piden la opinión”***

***“Se nota que de verdad se quieren cambiar las cosas”***

***“Es valiente la empresa al hacer estas reuniones sin los jefes presentes”***

***“Por fin se dieron cuenta que nosotros tenemos casi todas las soluciones a los problemas”***

***“Si tan solo nos escucharan....la cosa cambiaría”***

***“El mundo cambió... si o si tienen que tomarnos en cuenta”***



## IV LOS SEIS EJES DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO DE CAMBIO CULTURAL

Teniendo en consideración los resultados del diagnóstico, se inicia en el mes de mayo de 2014 un proceso sistemático de difusión en todos los niveles de la organización, partiendo con una reunión privada con el Gerente de Planta donde se dan a conocer los resultados crudos y sin editar del diagnóstico. Personalmente me correspondió liderar esta tarea, fue así como en presencia del Gerente de RRHH di a conocer los resultados al Gerente de la Planta. Ciertamente la situación resultó, por decir los menos, tensa y con un dejo de decepción y frustración por parte de nuestro escucha. También para mí fue una situación difícil debiendo cuidar minuciosamente las palabras para no traicionar el espíritu de las conclusiones y por otro lado cautelar también que mi interlocutor no se sienta agredido en lo personal con las aseveraciones expuestas en el diagnóstico. Posteriormente y dado que en varios consensos del diagnóstico surgen nombres de personas, se hace necesario editar el texto propendiendo a una redacción positiva, antes de iniciar la ronda de exposiciones de difusión al personal. Dada la imagen de autoridad con que culturalmente cuenta un Gerente de Planta en la mente de los trabajadores, se decidió que sea él mismo el que exponga los resultados. Este hecho fue un enorme impulso de credibilidad al proceso de cambio cultural siendo la máxima autoridad en persona quien se hizo cargo de los resultados y comprometió voluntad y disposición para enfrentar un proceso de cambio cultural sostenible en el tiempo.

Aún recuerdo uno de los almuerzos en que compartimos en forma ya mucho más distendida con el Gerente de la Planta, en pleno proceso de difusión de resultados surge la pregunta *¿tú crees que debemos despedir gente a la luz de estos resultados?* La verdad sentí que esa pregunta rondaba en la mente de muchas personas e incluso circulaba el rumor de que habría movimientos de personas después del diagnóstico, mi respuesta no se dejó esperar; **“absolutamente no”** un proceso de cambio cultural debe construirse sobre una base de confianza y tolerancia que permita a todos los integrantes de la organización la oportunidad de experimentar cambios de conducta y comportamiento. Es como la respuesta de Albert Einstein, cuando a temprana edad un profesor le pregunta ¿Qué es la oscuridad?, ante lo cual el niño Albert responde “es ausencia de luz”, provocando el desconcierto de todos los presentes. Precisamente de eso se trata, un proyecto de cambio cultural debe iluminar todos los espacios de la organización, si es que verdaderamente se quiere lograr resultados. No debe, ni puede ser un medio para racionalizar dotación o justificar decisiones postergadas por las más diversas razones.

#### **4.1 PRIMER EJE DEL PROYECTO: DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA GESTIONAR LOS CONSENSOS**

Utilizando como criterio, todos los consensos que se encuentren sobre un 50 % de saturación, el equipo directivo de la Planta en pleno efectúa una primera reunión de análisis, que permita establecer la pertinencia del rol de cada uno de los presentes con el abordaje de los problemas presentados. Al finalizar esta reunión cada uno de los directivos recibe una asignación de responsabilidad sobre 2 o 3 consensos o problemas sobre los cuales deberá proponer acciones de corto plazo (en el año) que contribuyan a su solución. Idealmente cada uno de ellos recurra a sus equipos en consulta para elaboración de sus propuestas.

Ya luego a la semana siguiente se efectuó la segunda reunión del equipo directivo, cada uno de ellos presenta una propuesta de plan de acción para los consensos (problemas) asignados, se produce el análisis y verificación de factibilidad de las propuestas y se decide de manera colegiada que actividades realizar. Cada uno de los directivos se hace cargo de llevar adelante el despliegue de las soluciones, teniendo como principal sponsor al Gerente de la Planta.

Múltiples fueron las soluciones, desde la redacción e implementación de políticas de comunicación, de evaluación del desempeño a nivel operativo, de compensaciones, de retención de personal, hasta cuestiones higiénicas activadoras de motivación como son por ejemplo renovación de mobiliario, mejoramiento de los servicios de casino, disponibilidad de equipos de protección personal, etc... Todos estos aspectos entre muchos otros tuvieron un gestor responsable de rendir cuentas periódicamente ante el Comité Directivo, de tal manera que al final de año alcanzáramos el mayor logro posible de lo planificado.

#### **4.2 SEGUNDO EJE DEL PROYECTO: PROGRAMA DE TALLERES DE ANÁLISIS Y REFLEXIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAMBIO CONDUCTUAL**

El diagnóstico permitió identificar las brechas de competencias conductuales en el ejercicio del liderazgo en la Planta, de tal manera que se definió un temario con el cual se trabajaría durante el año en la modalidad de talleres, contando con la participación en pleno de todo el equipo directivo y el rol supervisor de la Planta. En suma se trabajó con un total de 73 personas, divididas en dos grupos, por una cuestión de viabilidad operativa.

Cabe destacar que un propósito velado de este eje de la intervención era generar una instancia para la interacción entre directivos y supervisores, normalmente vinculados solo jerárquicamente sin posibilidad de generación de sinergia, recordemos que la cultura subyacente era clasista por definición. La iniciativa fue un éxito, los directivos se comportaron a la altura de las circunstancias, provocando un sentimiento de integración con sus colaboradores (supervisores), cuestión que a la postre se tradujo en una mayor profundidad de análisis, disposición al cambio y porque no decirlo, mayor control social en la observación de las nuevas prácticas o conductas exigidas por el proyecto de cambio cultural.

Los cuatro temas referentes de análisis y discusión fueron: efectividad interpersonal, gestión del desempeño, delegación eficaz y generación de motivación en los colaboradores. Con estos temas se conformó una secuencia curricular con la que fue posible negociar con una Universidad la acreditación de un programa de Diploma, que finalmente llevó por título; *Liderazgo para la Excelencia Operacional*. Cada 45 días los 73 jefes de la Planta se reunían durante dos días a desarrollar los temas, asistidos por un especialista en el cada uno de los temas tratados. Cabe destacar que la metodología utilizada en los talleres fue constructivista, evitando charlas o clases magistrales de expertos y potenciando el aprendizaje colectivo y el aprendizaje social significativo.

#### **4.3 TERCER EJE DEL PROYECTO: REPLICAS DE TALLERES CON PERSONAL OPERATIVO**

Una semana posterior a cada taller efectuado con las jefaturas, se programaron los talleres de réplica o reproducción compacta del taller con todo el personal operativo de la Planta. Dicha actividad se desarrollaba en un lapso de 2 horas y se repetía para cada uno de los seis turnos de personal operativo. En términos generales la actividad consistía en una Charla de 45 minutos ofrecida por el Gerente de Planta en la que se daba a conocer información contingente, para luego en los próximos 75 minutos, con la ayuda de un especialista externo, compartir una síntesis de los aspectos más relevantes del reciente taller efectuado con las jefaturas. En cada uno de estos encuentros siempre se dejó tiempo para reforzar temas motivacionales como: conciencia de seguridad en el trabajo, optimismo, la felicidad en el trabajo, motivación, cooperación y conciencia de calidad en el desempeño.

Fue interesante observar como la respuesta de los operativos en un comienzo fue más bien pasiva y de escasa asistencia, claramente esta era una actividad inusual para ellos y no le daban crédito suficiente. Conforme se fueron realizando las reuniones fue creciendo la asistencia y la actitud de participación, las primeras reuniones teníamos 10 a 15 personas,



en las siguientes teníamos auditorium repleto (50 personas), incluso había quienes se repetían la jornada. Fue claro que la actitud de los trabajadores ante la presencia del Gerente, en un comienzo fue reserva e intimidación para luego, llegar a las últimas reuniones con una mayoría de participantes queriendo aportar con sus puntos de vista y hacer consultas directas al Gerente. Hay que reconocer que este último también cambio su paradigma en el sentido de dimensionar el enorme valor que tenían los aportes del personal operativo para la focalización de su gestión. Sin duda alguna este eje de intervención en el proyecto de cambio cultural fue en el que percibimos un mayor sentido de valor por parte de los actores participantes. **La respuesta del personal operativo fue sencillamente extraordinaria.**

Como resultado de esta actividad, podíamos ver como el personal operativo presionaba socialmente a sus jefaturas para aplicar los conceptos trabajados en cada taller de jefes, cuestión que sólo era posible si ellos tenían acceso a los mismos conceptos aunque esto ocurriera en la modalidad de síntesis compacta. Pudimos ver como las relaciones entre las personas comenzaron a cambiar y lo que fue más importante aún, comenzaron a recuperarse las confianzas entre colegas y también en la relación líder – colaborador. Recuerdo claramente un discurso de un operativo con el auditorium repleto en medio del proceso; ***“debemos darnos la oportunidad de cambiar, empezar a actuar distinto parece raro, pero si todos estamos de acuerdo y nos damos la oportunidad, seguramente lograremos un gran cambio en nuestra Planta”***. En adelante utilizamos esa frase como slogan del proyecto de cambio **“Démonos la oportunidad de cambiar”**.

#### **4.4 CUARTO EJE DEL PROYECTO: MENTORING A TODA LA JEFATURA EN PLANTA**

Dado que la mayoría de los hallazgos provenientes del diagnóstico tenían que ver con brechas en el ámbito de las competencias conductuales de la jefatura para gestionar eficazmente a sus colaboradores, se estimó pertinente impartir un programa de *mentoring* equivalente a 3 horas de trabajo personalizado con cada uno de los 73 jefes, desde el Gerente de la Planta hasta el último de los supervisores. Se estimó que la herramienta era ésta y no *coaching*, por la inminencia que tenía el proceso de generar resultados rápido en el contexto de la gestión de cada uno de los participantes, por tanto, se aprovechó este espacio para guiar a las personas en la implementación de buenas prácticas de gestión. Cada uno tenía la obligatoriedad, desde el comienzo del programa, de identificar cuatro buenas prácticas que pudiera desplegar a través del año y para ello eran asistidos por un mentor que observaba, daba *feedback* y monitoreaba el proceso con cada persona. Sólo para mencionar algunas prácticas implementadas:

- Mejorar la capacidad de hacer pedidos clarificando las condiciones de satisfacción al colaborador.
- Asumir una sistemática para la realización de reuniones informativas al personal.
- Mejorar la capacidad empática en sus conversaciones con colaboradores.
- Hacer gestión de promesas contraídas.
- Documentar sus ideas de mejora, innovaciones u optimización de proceso para socializar en la organización.
- Mejorar la calidad de las reuniones de *feedback* en la evaluación del desempeño.
- Mejorar la capacidad de delegación eficaz.
- Aplicar el liderazgo situacional con su equipo.
- Hacer análisis de consistencia interna de objetivos.
- Practicar herramientas generadoras de compromiso con sus colaboradores
- Practicar herramientas de líder *coach*.
- Dar y recibir reconocimiento.
- Mejorar la calidad de las reuniones con su equipo y con otros equipos.
- Hacer foco y desplegar acciones de agregación de valor duradero para la Planta.
- Priorizar y aprender a decir que no a sus jefaturas superiores
- Empoderamiento en su rol y respecto de la relación con sus superiores
- Definir objetivos personales a los integrantes de su equipo
- Herramientas para el surgimiento de la confianza con el personal.
- Renegociar plazos de sus compromisos.
- Hacer gestión de expectativas con *accountability* para sus colaboradores.
- Identificar necesidades de capacitación de sus colaboradores
- Registro y sistematización de hechos relevantes de sus colaboradores
- Etc...

Lograr entrar al espacio personal de los jefes con el *mentoring* resultó relativamente sencillo, toda vez que, las personas se encontraban habidas de ser asistidos en la implementación y desarrollo de prácticas que en la mayoría de los casos conocían o habían escuchado de ellas, pero nunca habían puesto en práctica por falta de orientación.

En términos generales las sesiones de *mentoring* consistían en reuniones privadas, acompañamiento del supervisor en sus labores cotidianas, observación de reuniones u otras instancias que permitieran ver a la persona en acción respecto de las buenas prácticas seleccionadas.

Cabe hacer notar que las bases o “reglas del juego” sobre la cual se construye la relación entre cada supervisor y su mentor son: pacto de confidencialidad recíproca en las conversaciones, el espacio temporal del *mentoring* pertenece al “cliente”, el mentor viene invitado a este espacio (sentido de propiedad del espacio), generar confianza en base a la exhibición de vulnerabilidades y no perder el tiempo en las fortalezas y potencialidades y finalmente, libre albedrío, en el sentido que la persona debe sentir que sigue teniendo libertad para tomar sus propias decisiones. Con estas “cartas sobre la mesa” la mayoría de los casos logró completar con éxito sus compromisos con el proyecto de cambio cultural de la Planta.

#### **4.5 QUINTO EJE DEL PROYECTO: SOCIALIZACIÓN DE ARETEFACTOS DE GESTIÓN**

Habiendo iniciado en el mes de marzo del 2014 la intervención, con diversas acciones que iban relevando gradualmente en la comunidad nuevos conceptos y herramientas de gestión, se hizo necesario implementar un medio de comunicación en el cual ir haciendo una colección de conceptos aplicados. Fue así como, se compartió con todo el personal por medio de ficheros *ad hoc* que en forma acumulativa y secuencial iban mostrando como la organización aumentaba su acervo de herramientas de gestión. Concretamente se diseñaron y mandaron a construir un total de 150 ficheros para ser instalados en todos los espacios físicos de la Planta donde trabajaran personas.

Ciertamente se pensó en los ficheros sólo como medio de comunicación, pero en el andar del proyecto nos fuimos dando cuenta que los trabajadores conversaban entre sí respecto de los temas del fichero y lo que fue mejor aún, interpelaban a sus jefes solicitándoles clarificar y/o profundizar los conceptos que no fueron bien comprendidos o simplemente querían asegurarse que sus jefes estaban valorando los conceptos en la misma forma que ellos. En efecto entonces, los ficheros fueron un verdadero dispositivo de aprendizaje social y control social del nivel de aprendizaje de los jefes.

Para el diseño de los ficheros se tuvieron en consideración algunos requisitos, tales como: visibles a simple vista, sólidos y con información estructurada, portátiles, de construcción fina pero austera, susceptibles de modificar en el ordenamiento de la información a través del tiempo y con información gráfica y comprensible a todo lector.

## 4.6 SEXTO EJE DEL PROYECTO: COMUNIDAD DE PRÁCTICA VIRTUAL

En el mes de mayo de 2014 se puso en funcionamiento una plataforma interactiva virtual para todas las personas interesadas en participar en una modalidad de “comunidad de práctica” con la denominación: **“Nuestro proyecto de cambio cultural”**. Este espacio se diseñó como un foro en que semanalmente se subían temas de debate sobre los cuales existía la posibilidad de opinar y/o expresar sus posiciones divergente, además, se contó con un repositorio de todo el material audiovisual que emanaba de los talleres y de los diferentes ejes de trabajo del proyecto de cambio cultural.

Con este eje del proyecto no tuvimos los resultados esperados por diversas razones dentro de las que destacan: problemas técnicos de interconectividad en Planta, alto porcentaje de trabajadores sénior *“poco amigos de la informática”*, gran carga de trabajo generada por el proyecto de cambio no permitió focalizar la plataforma, falta de capacidad de expresión escrita del personal de la planta, escasa capacidad de abstracción personal de los temas, en general las participaciones reafirmaban los planteamientos de otros en la plataforma más que abrir nuevos puntos de vistas. En fin, parece ser que aún no estamos preparados en nuestras industrias para este tipo de recursos o simplemente la oferta no fue la más apropiada.

## V RESULTADOS LOGRADOS DURANTE LA PRIMERA ETAPA DEL PROYECTO

“Relaciones humanas y productividad, dos caras de la misma moneda” fue la máxima de nuestro equipo durante todo el 2014, de hecho las últimas actividades del proyecto se llevaron a cabo durante el mes de enero del 2015. Nos obstante, no fue hasta mediados de marzo del 2015 cuando recibí un llamado personal del Gerente de Operaciones Corporativo expresando su satisfacción por los resultados que nuestra intervención había tenido. La medición de la encuesta de clima organizacional GPTW había mostrado un alza de 12 puntos en las variables abordadas directamente por el proyecto y la planta llevaba cuatro meses seguidos mostrando una gran estabilidad operacional, cuestión que tenía muy satisfechos a todos en la empresa tanto a nivel Planta como a nivel corporativo. Actualmente nos encontramos consensuando con la empresa cuales deberían ser las acciones de Etapa II del proyecto de cambio cultural que permitan corregir desviaciones y garantizar sostenibilidad de los cambios ocurridos.

Debo reconocer que nunca esperé un reconocimiento explícito de parte de las autoridades de la empresa en cuanto a visualizar la estrecha relación existente entre aspectos conductuales y aspectos productivos, de hecho, es primera vez que se hace tan patente. En general la visión de las gerencias de industrias chilenas está profundamente sesgada hacia lo productivo, subvalorando el impacto de las variables conductuales o relacionales en el éxito de la empresa.

Hace algunas semanas atrás en reunión con la Gerencia Corporativa de la empresa en Santiago, fui consultado sobre mi opinión en cuanto a **¿qué es lo que se requiere para que un proyecto de cambio cultural resulte exitoso?** Ciertamente la respuesta a esta pregunta es muy compleja y tal vez habría que contar una larga historia que tomaría largo tiempo, lo que en forma espontánea atine a responder en ese momento frente a todo el equipo directivo corporativo fue: **intención y voluntad verdadera de cambio de parte de los autoridades de la organización, lo demás viene por añadidura.**

Marco A. Fernández Navarrete  
[marco@possibilitas.cl](mailto:marco@possibilitas.cl)

